



A HISTÓRIA

— DA —

HEINEKEN

**A CERVEJA QUE
CONQUISTOU O MUNDO**

**BARBARA
SMIT**



Barbara Smit

A história da Heineken

A cerveja que conquistou o mundo

Tradução:
Juliana Romeiro



Sumário

Prólogo

1. Tudo ou nada!

2. *Bier soll sein!*

3. A cerveja holandesa rainha de Manhattan

4. Nosso jovem amigo

5. Engolindo a Amstel

6. O despertar de Freddy.

7. Refrescando o Reino Unido

8. Fortaleza Europa

9. O sequestro

10. Perdendo o gás

11. Invadindo Nova York

12. O rei não coroado da cerveja

13. As Guerras da Cerveja

14. Depois de Freddy.

15. Saideira

Epílogo

Fontes

Notas

Bibliografia

Agradecimentos

Índice remissivo

Prólogo

NUMA TARDE CINZENTA de inverno muitos anos atrás, uma atípica agitação tomou conta da matriz da agência de publicidade Franzen, Hey & Veltman (FHV), nos arredores de Amsterdã. No saguão do prédio, dois dos diretores da agência, Giep Franzen e Tejo Hollander, observavam nervosos, por entre a chuva fina, um comboio de carros incomum se aproximar da entrada.

No banco traseiro do veículo do meio – um imenso Bentley blindado – estava Alfred “Freddy” Heineken, o homem que detinha o império da cerveja Heineken nas mãos. Sua limusine vinha escoltada entre os pesados carros dos “rapazes” que acompanhavam o cervejeiro desde que ele fora sequestrado, em 1983. No dia anterior, três deles haviam feito uma inspeção minuciosa no prédio da FHV, vistoriando a sala em que duas propostas de anúncio seriam apresentadas a Freddy e conferindo até mesmo o projetor, em busca de possíveis armas escondidas.

A equipe da FHV havia preparado a proposta daquele dia nos mínimos detalhes. Não perderam muito tempo com apresentações, pois sabiam que Freddy não se dava ao trabalho de ouvi-las. Na véspera da tão temida reunião, a lista de convidados foi o mais importante assunto em pauta. “Sabíamos, por experiência própria, que Freddy gostava de exibir seu poder tomando decisões estapafúrdias. E, quanto maior o público, mais incontrolável o desejo de se mostrar”, um deles explicou. “Por isso, a saída foi manter a lista de convidados o mais enxuta possível.”

Embora muitos empresários durões tenham passado pelos corredores da agência, as visitas semestrais de Freddy sempre faziam os publicitários tremerem nas bases. Eles respeitavam, e muito, o magnata temperamental pela criatividade e pelo faro que tinha para a propaganda. “Ele sempre nos surpreendia. Invariavelmente, escolhia de cara as melhores frases”, comentou

Marlies Ponsioen, antiga gerente de contas da Heineken na FHV.¹ Mas os discípulos de Freddy também sabiam que suas flutuações de humor podiam ser devastadoras.

Allan van Rijn, que na época dirigia os anúncios da Heineken na FHV, estava perfeitamente ciente de como Freddy e sua equipe de marketing trabalhavam. Ele explicou que, em preparação para as visitas do empresário, “as recepcionistas faziam o cabelo, a bagunça era arrumada e os gerentes usavam seus melhores ternos de três peças. Afinal, tinham o financiamento da casa para pagar. Então Freddy descia da limusine com um terno amarrotado e passava batido por aquela palhaçada toda”.²

O próprio Freddy gostava de lembrar que sua afinidade lendária com a publicidade fora inspirada por uma visita de escola à empresa de iluminação e eletrônicos Philips, em Eindhoven. “Eles não vendiam lâmpadas, vendiam luz”, explicou. Desde que voltara de um revelador estágio de dois anos nos Estados Unidos, com pouco mais de vinte anos, o neto do fundador da Heineken construía meticulosamente a identidade da marca de forma a atrair consumidores no mundo inteiro.

Como planejado, o pequeno magnata chegou à agência no início da tarde. Depois de alguns apertos de mão no saguão, foi conduzido à sala de reunião no primeiro andar do edifício da FHV, em que, de um lado, um espelho unidirecional escondia um projetor e, do outro, havia uma tela.

Quando as luzes foram apagadas e as cortinas se abriram, todos os presentes voltaram-se discretamente para Freddy Heineken e examinaram, ansiosos, os sulcos profundos em seu rosto de buldogue. A mais leve tensão em seus lábios, o menor indício de cenho franzido – até a forma como baforava o aparentemente interminável cigarro *ultralight* – poderiam ser o prenúncio de um desastre iminente. Afinal, a Heineken era uma das contas mais avidamente observadas no mundo da publicidade, e Freddy a controlava com a índole tirânica que caracterizava toda a sua liderança.

Desde que recuperara a participação majoritária da família na Heineken, aos vinte e poucos anos de idade, Freddy assumira o comando de uma cervejaria eficiente que produzia uma *lager*

clara. E a transformara numa empresa de alcance internacional incomparável, controlando o avanço dos negócios e, em especial, a reputação da marca de forma quase paranoica.

Fora da Holanda, poucas pessoas tinham noção de que, mais que uma cerveja, o nome Heineken representava um rei holandês não coroado – um bilionário extravagante, ainda que absolutamente comum, capaz de exercer uma atração irresistível e ao mesmo tempo exibir uma vulgaridade escandalosa. Alguns o criticavam, outros o aclamavam por transformar uma cerveja relativamente sem graça numa emblemática marca mundial.

Freddy tinha algumas regras rígidas para o sucesso. O único lugar em que a Heineken mudou sua receita foi o Reino Unido – em mais de um aspecto. E mesmo lá o empresário foi enaltecido por apoiar uma excêntrica campanha publicitária que se transformou num marco da publicidade e colocou a Heineken na vanguarda da Revolução da Lager.

A FHV e a equipe de publicidade da Heineken haviam dedicado cerca de três meses de trabalho e 1,2 milhão de florins aos comerciais a serem exibidos para o magnata. Reproduzindo um conceito anterior, as propagandas consistiam de fragmentos curtos de vídeos acompanhados por sons que combinavam com as imagens – uma tulipa de cerveja, por exemplo, era deslizada ao longo do balcão de um bar sob o som de um motor roncando.

“Mais uma vez, sr. Heineken?”, perguntou Franzen com gentileza, quando o vídeo acabou. Isso porque, em geral, quando Freddy gostava dos comerciais, sorria satisfeito e pedia para assistir de novo. Mas, dessa vez, o presidente parecia terrivelmente descontente.

“Não tem a menor graça”, resmungou – o que, no vocabulário de Heineken, era o equivalente a uma sentença de morte.

“Parecia que um vulcão tinha acabado de explodir bem na nossa cara”, testemunhou um dos participantes da reunião. “Foi um silêncio sepulcral. Ficou todo mundo branco. Sabíamos que contestar não iria dar em nada.”

Chocados, os publicitários só descobriram o que ofendera Freddy várias semanas depois: uma sequência curta de dois cachorros se beijando debaixo dos bancos de um bar. A ideia era ter um quê de vanguarda, mas, em retrospecto, até o diretor

reconheceu que Heineken estava certo. “Antes da apresentação, Freddy provavelmente foi tomar uma cerveja num bar de Amsterdã com Joe Bloggs”, comentou Van Rijn. “Ele conhecia o cara que controlava o projetor na agência melhor do que os diretores. Assim, era capaz de prever, sem falhas, a reação do público geral.”³ Como de hábito em casos como esse, a poeira baixou depressa. A cena dos cachorros babões foi cortada, e os comerciais foram ao ar. Mais uma vez, Freddy Heineken teve a palavra final, e com o mais sucinto dos comentários.

Ao longo dos anos anteriores, Freddy havia sido notícia por motivos que iam desde seus brinquedinhos e aventuras chamativos e bilionários e suas amizades com a realeza até o espetacular sequestro que sofrera. Mas quando se tratava de sua empresa, Heineken provava ser implacável e absolutamente consistente. Era ele o homem por trás da fantástica história da Heineken – uma combinação de acordos arriscados, marketing inteligente e a medida certa de colarinho.

1. Tudo ou nada!¹

ALFRED “FREDDY” HEINEKEN, o holandês que reconstruiu a marca da empresa após a Segunda Guerra Mundial, reconhecia com frequência que sua fortuna começara com seu sobrenome. Se alguém desenvolvesse um programa de computador para criar nomes ideais para marcas de cerveja, “Heineken” bem poderia ser um dos resultados. Como muitas cervejas populares, o nome tem três sílabas, boa sonoridade e um quê germânico que remete a tradições ancestrais de produção de cerveja. Pudera, afinal o nome da cerveja holandesa é alemão.

Sua origem remonta a Bremen, cidade portuária hanseática no norte da Alemanha. Bem estabelecidos na cidade, os Heineken tinham o próprio brasão, dividido em dois por uma linha vertical, com um lírio do lado direito e uma mão aberta no esquerdo. Mas, no século XVIII, vários membros da família se mudaram para a República Unida dos Países Baixos, um país famoso pelo comércio prolífico e pela postura progressista em relação à ciência e à religião. Duas gerações depois, os imigrantes haviam chegado a Amsterdã, onde tocavam um negócio próspero e bem holandês: Gerard Adriaan Heineken, o fundador da cervejaria, era filho de um vendedor de manteiga e queijo.

Em meados do século XIX, quando Gerard era criança, Amsterdã estava num estágio avançado de decadência. As casas caindo aos pedaços e o fedor nauseabundo que subia dos canais eram evidências do declínio de uma cidade que, apenas dois séculos antes, fora um dos mais fervilhantes portos da Europa. O comércio marítimo que um dia enriquecera Amsterdã passara a ser dominado pelos ingleses e franceses. Impulsionados pela Revolução Industrial, a Inglaterra, a Alemanha e os Estados Unidos viveram uma imensa expansão econômica que deixou os holandeses para trás. As quatro Guerras Anglo-Holandesas, entre 1652 e 1784, minaram as finanças do país, solapando ainda mais

a influência de Amsterdã. Quase metade da população da cidade era registrada como indigente ou miserável.

Os Heineken viviam com relativo conforto. O comércio de queijo fora muito bem montado pelo avô de Gerard e expandido com igual destreza por seu pai, Cornelis Heineken. A família se tornou ainda mais opulenta quando Cornelis se casou com Anna Geertruida van der Paauw. Viúva rechonchuda, ela trouxe para o casamento dois filhos e a fortuna que a família do primeiro marido acumulara com as *plantations* nas Índias Ocidentais.

Cornelis e Anna tiveram quatro filhos. O segundo deles, Gerard, nascido em 1841, foi o primeiro menino. Na época, as cidades holandesas eram assoladas por epidemias, e apenas três dos filhos do casal chegaram à idade adulta. Todos foram criados de forma a valorizar o trabalho árduo, e Gerard acabou se tornando um jovem aplicado, “com senso de aventura e bom coração”.² Quando o pai morreu, em 1862, Gerard, que na época tinha apenas 21 anos, poderia muito bem ter passado o resto da vida gastando a fortuna da família. Em vez disso, deixou o comércio de queijo para os parentes e foi em busca de uma maneira de construir seu próprio nome. Em junho de 1863, deparou-se com uma cervejaria à venda não muito longe da casa de sua família. Gerard não perdeu tempo; marcou uma reunião com dois dos diretores da cervejaria e, na mesma tarde, escreveu uma carta urgente para a mãe, pedindo apoio financeiro.

A Den Hoyberch [Monte de feno] fora, um dia, uma cervejaria de sucesso – entre as maiores da República Unida dos Países Baixos –, mas fazia várias décadas que estava em declínio acelerado. Gerard não sabia quase nada de produção de cerveja, mas estava certo de que era capaz de recuperar a sorte da Den Hoyberch. E assim propôs assumir completamente o negócio. “É tudo ou nada! Senão vai ser desperdício de tempo e dinheiro!”, escreveu para a mãe.³

Anna Geertruida tinha seus motivos para ajudar o filho financeiramente. Lá pela metade do século XIX, o gim havia se estabelecido como a bebida preferida entre os holandeses (bem como entre os londrinos), tornando-se a causa de espetáculos desagradáveis em Amsterdã e do sofrimento de centenas de famílias ao redor do país. Todo domingo de manhã, no caminho

da igreja, a mãe de Gerard tinha de passar por bêbados cheirando a gim, tropeçando pelas ruas e proferindo palavrões. Se o filho fosse capaz de produzir uma cerveja limpa e confiável, talvez encorajasse essas pessoas a abandonarem o hábito destrutivo.

Com o apoio da mãe, Gerard Heineken seguiu em frente em suas negociações para assumir a Den Hoyberch. A cervejaria foi registrada formalmente como propriedade dele em 15 de fevereiro de 1864, quando Gerard fundou a Heineken & Co.

A FÉ DE HEINEKEN nas perspectivas para a Den Hoyberch indicava um imenso otimismo, porque a cervejaria estava num estado precário e a produção de cerveja era um negócio em geral pouco lucrativo. Além de exigir um substancial investimento inicial, ninguém entendia muito bem os processos químicos envolvidos, o que tornava os resultados imprevisíveis.

A Den Hoyberch existia desde junho de 1592 – época em que as pessoas tomavam cerveja no café da manhã, no almoço e no jantar. Relativamente barata, a bebida era consumida na Holanda não apenas pelos adultos, a uma taxa de trezentos litros ao ano, como também pelas crianças (o orçamento do país previa uma receita fiscal baseada no consumo de 155 litros ao ano para cada criança com menos de oito anos de idade). Isso tinha muito a ver com a insalubridade da água na Idade Média, que era bombeada dos portos e canais, também usados como esgoto a céu aberto. Os métodos de produção de cerveja também não eram particularmente limpos, mas o processo de aquecimento pelo menos eliminava alguns dos germes. Naquela época, havia incontáveis cervejarias em cidades como Gouda e Delft.

No século XVII, no entanto, centenas desses empreendimentos familiares desapareceram à medida que as pessoas começaram a trocar a cerveja pelo vinho. “Até os cervejeiros bebiam vinho entre si, quando se reuniam para discutir o declínio de seu negócio”, lamentou um historiador.⁴ Essa derrocada se acentuou no final do século XVII, quando os holandeses descobriram o jenever, um tipo de gim, além do café e do chá. Enquanto as destilarias proliferavam, centenas de cervejarias como a Den Hoyberch afundavam.

Gerard deve ter herdado algo do tino de sua família para o comércio, pois mal ocupara o novo escritório e já estava mandando inúmeras cartas para clientes e conhecidos. Transbordando autoconfiança, Heineken não só prometia desenvolver uma cerveja limpa e segura, como também recolher todos os lotes que azedassem. De uma hora para outra, a cerveja de Gerard começou a se espalhar como fermento descontrolado. Doze meses após sua aquisição, as vendas anuais da Den Hoyberch praticamente duplicaram para 5 mil barris.

Gerard exportava alguns lotes para a França e as Índias Orientais Holandesas, a colônia que mais tarde viria a se tornar a Indonésia, mas seu foco principal era fortalecer a reputação da Heineken no mercado holandês. Jovem com visão de futuro, ele se interessava sobretudo por novas técnicas que permitissem aos seus funcionários um maior controle do processo de produção. A invenção do termômetro, em 1714, e do hidrômetro (um instrumento para medição da densidade relativa de um líquido), em 1780, tornaram o procedimento mais científico, e, na segunda metade do século XIX, com a utilização de máquinas a vapor para aquecer as misturas de malte, água e lúpulo, a produção foi industrializada.

Gerard estava ávido para usar todos esses avanços tecnológicos numa fábrica muito maior, capaz de produzir um volume superior de cerveja e abrigar essas inovações. Menos de dois anos após a compra da Den Hoyberch, o cervejeiro destemido adquiriu um terreno nos arredores de Amsterdã (atualmente a rua Stadhouderskade, no centro da cidade, onde fica o museu da Heineken).

Quando a cervejaria foi inaugurada, em 1867, os funcionários previram o fracasso das bebidas de alto teor alcoólico: “Nosso povo precisa parar de consumir bebidas intoxicantes. Não, a cerveja holandesa vai ser o acompanhamento de nossas refeições, sejam elas grandes ou pequenas.”⁵ O imponente prédio de tijolos vermelhos foi projetado para um mercado em rápida expansão. A estrela provavelmente apareceu nos rótulos nesse ano, quando Gerard abriu um estabelecimento chamado De Vijfhoek [O Pentágono], com uma estrela pendurada bem na entrada.

Como Gerard ainda não tinha experiência no processo de produção, contratou um mestre cervejeiro alemão, que se juntou à Heineken & Co. em 1869. Wilhelm Feltmann Jr. cuidava de sua cerveja com dedicação obstinada, mas era intransigente com os colegas em igual medida. Numa carta para Feltmann, Gerard chegou a expressar o desejo de que ele “moderasse o temperamento forte e não atirasse nenhum funcionário pela janela”.⁶ O comportamento impulsivo de Feltmann suscitou, mais tarde, discussões acirradas na diretoria da Heineken, mas as melhorias trazidas pelo alemão impulsionaram as vendas e se provaram inestimáveis. Gerard era igualmente determinado quando se tratava das vendas.

Foi nessa época, enquanto trabalhava duro para dar estabilidade à cervejaria, que Gerard conheceu lady Marie Tindal, descendente de uma longa linhagem de oficiais militares de origem escocesa. Mary, como gostava de ser chamada, recebera o título de “lady” do avô paterno. Com ascendência escocesa, Ralph Dundas Tindal alcançara status de barão do primeiro império francês pelos serviços militares prestados a Napoleão. O pai de Mary, Willem Frederik Tindal, era major da cavalaria holandesa e membro proeminente do círculo real. A jovem crescera brincando com os príncipes. No entanto, a amizade do pai com a rainha Sofia, esposa do rei Guilherme III dos Países Baixos, lançou uma sombra de desonra sobre toda a família quando uma investigação concluiu que os dois eram um pouco próximos demais.

Willem fugiu para o México, deixando Mary para trás, em Amsterdã. Como a mãe havia morrido um ano antes, a jovem, aos quinze anos, ficou responsável pelos cinco irmãos mais novos. Eles foram adotados por primos que não tinham filhos e mandados para colégios internos. Mary por sua vez foi morar com seu guardião, Willem van der Vliet, tornando-se dama de companhia dele e de sua esposa.

Foi provavelmente nessa época que Gerard conheceu essa bela moça cheia de determinação. Van der Vliet foi contra o casamento, por isso Mary viajou até o sul da França, onde o pai havia se estabelecido depois de voltar do México, para pedir sua permissão. O casamento foi celebrado em abril de 1871 numa

cerimônia suntuosa no Pentágono, um pavilhão nos campos atrás da cervejaria.

COMO SUAS EQUIVALENTES INGLESAS, as fábricas holandesas da época produziam sobretudo cervejas do tipo *ale*, escuras e opacas. Eram cervejas conhecidas como de alta fermentação, já que fermentavam na parte mais alta do galão, produzindo bolhas e uma espuma grossa. O problema é que isso expunha a bebida a todo tipo de microrganismos, o que poderia estragar um galão inteiro. Os monges bávaros descobriram que, se fermentassem a cerveja a temperaturas mais baixas, parte da levedura descia para o fundo do galão. O procedimento levava muito mais tempo do que a alta fermentação, mas a cerveja obtida era bem mais leve e consistente. O longo período de maturação foi o que inspirou o termo inglês “*lager*” para esse tipo de cerveja: *lagern*, em alemão, significa “armazenar”.

As cervejas de baixa fermentação se espalharam rapidamente pela Baviera na segunda metade do século XIX e passaram a ser avidamente consumidas também pelos holandeses. A demanda crescente por *Beiersch bier*, ou cerveja bávara, tornou-se vergonhosamente evidente durante uma feira internacional organizada em Amsterdã, em 1869. O estande montado pela Heineken & Co. ficou praticamente vazio, enquanto os visitantes faziam fila para experimentar a cerveja bávara clara de uma concorrente holandesa. Percebendo que as cervejas de baixa fermentação seriam mais do que só uma moda passageira, Gerard logo mandou Feltmann pesquisar a técnica em sua terra natal. Poucos meses depois, a Heineken passou a produzir *lager*.

Foi mais ou menos nessa época que Gerard Heineken lançou uma cerveja que levava o seu nome. Inúmeros convidados experimentaram a variedade em fevereiro de 1870, no Pentágono, o pavilhão que ele usava para dar festas e recepções. Um repórter chegou a descrevê-la como “uma bebida encorpada, clara, especialmente saborosa e que parecia combinar as boas qualidades das cervejas belgas e vienenses”.⁷

A *lager* bávara feita pela Heineken e por outras cervejarias ainda era bem escura. Só alguns anos depois é que as cervejarias boêmias entraram para a história ao desenvolverem

uma variedade de baixa fermentação ainda mais leve. Isso se deu em Plzeň (Pilsen), uma pequena cidade na Boêmia, usando-se técnicas de maltagem de malte *pale* e levedura para *lager* contrabandeada da Baviera, com lúpulo e água local. A cerveja “*pilsen*” era tão estável quanto a bávara, mas muito mais clara e de sabor muito mais delicado. É ela que os ingleses chamam de *lager* e os europeus do continente, mais precisos, chamam de *pilsen*.

A demanda pela variedade surgiu, mas a Heineken teve dificuldade de supri-la, deixando uma brecha no mercado que a De Amstel preencheu em 1872. Dois anos antes, três famílias afluentes haviam começado a construir uma imensa cervejaria nas margens do rio Amstel. A fábrica fazia a Heineken, que podia ser vista na distância, parecer mínima. Quando os barris da Amstel começaram a rolar, a competição de repente se acirrou no mercado holandês de cerveja. A nova rival tinha uma capacidade fenomenal e usava táticas extraordinariamente agressivas para garantir suas vendas.

Para fazer frente à concorrência, a Heineken & Co. precisava urgentemente de outra fábrica. Como Gerard não poderia financiar a construção sozinho, fechou um negócio com Willem Baartz, o homem por trás da competitiva cervejaria Oranjeboom, de Roterdã. Os rivais amistosos selaram uma parceria que permitiria a Gerard construir sua própria fábrica em Roterdã. Ele era o acionista majoritário, com 166 ações, o que correspondia a 70% do capital; Baartz detinha 20%; e Hubertus Hoijer, amigo dos dois, 6%. A empresa foi fundada formalmente em janeiro de 1873, com o nome Heineken's Bierbrouwerij Maatschappij (HBM) N.V.

Como Gerard previra, diminuir a fermentação virou a indústria da cerveja holandesa de cabeça para baixo. Isso porque eram necessários investimentos de larga escala que apenas cervejeiros com muitos recursos financeiros eram capazes de bancar. Uma das dificuldades da produção de *lager* era a necessidade de armazenamento a frio. Enquanto os alemães podiam esfriar sua cerveja em cavernas, os holandeses tinham de construir adegas e manter a temperatura com gelo. Em invernos rigorosos, era possível coletar gelo nos canais de

Amsterdã, mas nas estações mais quentes era preciso importar blocos da Noruega a custos consideravelmente altos.

Sempre de olho em novas invenções e avanços científicos que pudessem vir a ser úteis, Heineken e Feltmann encontraram a solução para o problema: uma máquina de fazer gelo artificial inventada pelo engenheiro alemão Carl von Linde. Heineken comprou um dos primeiros protótipos em 1880. Produzindo cerca de mil quilos de gelo por hora, a máquina não só mantinha a cerveja gelada, como possibilitava que a HBM gerisse um lucrativo comércio de gelo. Mas o verdadeiro avanço na fabricação de cerveja moderna veio com a descoberta da levedura pura. Até então, muitos lotes de cerveja tinham de ser descartados por terem sido contaminados por “doenças” – aparentemente de forma aleatória – que causavam um sabor amargo ou ácido.

O bacteriologista francês Louis Pasteur foi crucial para a descoberta. Pasteur ficara famoso explicando como se dava a propagação de doenças como a raiva e a cólera aviária e desenvolvendo as primeiras vacinas. Mas, quando a França entrou em guerra com a Prússia, em 1870, parece que Pasteur decidiu atacar a indústria cervejeira da Alemanha, conduzindo estudos detalhados sobre a produção de cerveja e compartilhando o resultado com todos os fabricantes – exceto os alemães.

Pasteur convenceu a diretoria da cervejaria londrina Whitbread, em Chiswell Street, a comprar um microscópio e se dedicou a estudar os microrganismos que surgiam nos galões de cerveja. Ele queria explicar o até então misterioso processo de fermentação e investigar os danos causados por bactérias. Publicados em 1876 no livro *Estudos sobre a cerveja*, os resultados obtidos pelo francês representavam um enorme avanço. O livro definia a fermentação como o processo no qual as células da levedura convertem açúcar em álcool e dióxido de carbono, e oferecia orientações sobre como destruir as bactérias durante a produção. Isso permitiu que os cervejeiros evitassem a deterioração aleatória e prolongassem o tempo de prateleira de seu produto, possibilitando que ele fosse enviado para muito mais longe.

O laboratório da Carlsberg, na Dinamarca, a partir dessas descobertas, dedicou-se a uma pesquisa igualmente importante para toda a indústria cervejeira, e foi Christian Hansen, chefe do laboratório, quem isolou a primeira cultura unicelular de fermento de *lager*. Com base nas descobertas de Pasteur, o cientista identificou e removeu as células “ruins” da levedura que faziam a cerveja estragar. A Heineken era uma das poucas cervejarias suficientemente ricas para abrir seu próprio laboratório, em Roterdã. Foi a segunda de que se tem registro a cultivar uma variedade própria de levedura pura. Hartog Elion, um dos discípulos de Pasteur, foi contratado para criar o ingrediente insubstituível da cerveja holandesa: a levedura tipo A da Heineken.

AS VENDAS EM EBULIÇÃO da Heineken e o envolvimento de Gerard em diversas organizações, que iam desde restaurantes populares até associações artísticas, elevaram-no a uma posição de destaque na capital holandesa. Seu grupo de amigos era composto por empresários que investiam na cidade, custeando construções ousadas e canais. Eles contribuíram para muitos projetos influentes, promovendo tanto o progresso econômico quanto o social.

Os Heineken começaram a construir a Villa Heineken, uma suntuosa mansão em frente à cervejaria, com direito a jardim de inverno e uma enorme adega. Mas o cervejeiro, aparentemente, não teve tanta sorte em seu casamento, que, por muito tempo, não produziu descendentes. O casal passou a ser alvo de boatos ofensivos que sugeriam que Mary fosse próxima demais de Julius Petersen, um amigo da família. Baixo e atarracado, o jóquei aposentado era um dos pilares da sociedade de Amsterdã na época. “Piet” era admirado por sua inteligência e particularmente eloquente quando conversava sobre música e corrida de cavalos, sendo esta última uma das ocupações preferidas de Mary. Gerard, Julius e Mary passavam muitas tardes juntos e chegaram até a viajar para Bruxelas a fim de comemorar o aniversário de casamento do casal.

Depois do nascimento de Henry Pierre, em abril de 1886, cerca de quinze anos após o casamento dos Heineken, a

proximidade de Mary Heineken-Tindal e Julius Petersen tornou-se alvo de rumores ainda mais mal-intencionados em Amsterdã. Gerard conseguiu evitar que as fofocas chegassem aos jornais por muito tempo, mas, em 1890, elas apareceram num panfleto maldoso chamado *Nos bastidores*:

Há alguns anos, Piet recebeu as mais calorosas felicitações de seus amigos. Após quinze anos de casamento, sua amiga Mary deu à luz um menino saudável. A alegria e o orgulho de nosso amigo não conheciam limites. Por outro lado, há boatos de que algumas pessoas viram o sr. Heineken no mesmo dia e não o reconheceram. Diz-se por aí que o próprio homem, ao olhar-se no espelho, descobriu um enorme par de chifres na testa.⁸

O escândalo não abalou a amizade de Gerard e Petersen nem afetou os negócios. A Heineken continuava prosperando quando sua liderança chegou abruptamente ao fim, em 18 de março de 1893. Naquela manhã, às onze horas, Gerard estava se preparando para enfrentar os acionistas da empresa “quando caiu, de repente, sem emitir o menor ruído”, como descreveu um repórter.⁹ Tinha 51 anos de idade.

O comboio de carruagens puxadas por cavalos que levou Gerard Heineken à sua última morada, o cemitério Zorgvlied, em Amsterdã, foi acompanhado por “centenas de pessoas”. Heineken foi enaltecido como industrial pioneiro e patrocinador generoso das artes.

Feltmann, que fez um discurso emocionado junto ao túmulo de Heineken, recompôs-se depressa. Aparentemente, o alemão tentou convencer a viúva a vender sua parte como sócia majoritária da HBM e sugeriu o próprio filho como potencial sucessor. Mary, no entanto, tinha vontade própria. Embora Feltmann tenha permanecido como responsável técnico após a morte de Gerard, lady Tindal provou ser uma adversária difícil. Temida e respeitada em igual medida, tornou-se conhecida na cervejaria como “Sua Majestade”. Longe de se vender, exigiu que os diretores entregassem suas próprias ações para que ela pudesse resgatar as ações prometidas pelo falecido marido como garantia de suas dívidas. A Heineken permaneceu uma empresa familiar.

COMO ERA DE ESPERAR, os rumores sobre a paternidade de Henry Pierre Heineken reapareceram menos de dois anos depois, em janeiro de 1895, quando sua mãe se casou com Julius Petersen. À medida que Henry Pierre crescia, algumas pessoas sugeriam uma “semelhança física surpreendente” entre o menino e o padrasto. “Gerard Adriaan era um cavalheiro alto e esguio, de feições marcadas, enquanto Henry herdara o rosto quadrado e o físico corpulento de Petersen”, afirmou um antigo funcionário da Heineken. O menino era muito chegado ao homem que chamava de “pai”, gostava principalmente das manhãs que passavam tocando piano a quatro mãos.

Mary Tindal foi resoluta em seu apoio a Petersen, nomeando-o diretor e, mais tarde, presidente da HBM, embora ele não tivesse experiência na fabricação de cerveja ou em qualquer outro negócio que não as corridas de cavalos. Enquanto isso, cuidava da casa com a mesma autoridade que ostentava na cervejaria. Henry Pierre foi educado à maneira militar e era obrigado a manter a posição de sentido junto à mesa de jantar. Mas, se o sonho da mãe era transformar o menino num general do Exército, ela logo se desiluiu. Quando o padrasto morreu, em 1904, Henry Pierre matriculou-se em química. Em julho de 1914, concluiu o doutorado e juntou-se à cervejaria três meses depois.

Ao longo dos três anos seguintes, a impaciência desse herdeiro garboso, de bigodinho fino e cabelo penteado para trás, desencadeou um confronto de gerações no conselho de administração da HBM. A princípio, a velha guarda tentou restringir sua influência, confinando-o ao laboratório. Para impor sua vontade, Heineken às vezes recorria a táticas de negociação não ortodoxas. Quando o mestre cervejeiro se opôs à modernização das caldeiras, por exemplo, Henry Pierre convocou um grupo de diretores para uma reunião e trancou a porta. Guardando a chave no bolso, declarou friamente que só iria liberá-los quando sua proposta fosse aprovada. Henry Pierre acabou triunfando. Tanto o mestre cervejeiro quanto o presidente deixaram a empresa em 1917, permitindo que Heineken tomasse as rédeas.

Numa época em que a produção de cerveja ainda exigia um equilíbrio entre a contribuição humana e a científica, o interesse

de Henry Pierre em química veio bem a calhar. A qualidade da cerveja passou a ser reconhecida além das fronteiras da Holanda, ganhando um Diplôme de Grand Prix na Exposição Universal de Paris de 1889 (algo que ainda aparece nos rótulos da Heineken).

No entanto, nem mesmo a Heineken foi capaz de manter a qualidade de seu produto quando a guerra eclodiu. Em 1917, tornou-se tão difícil importar cevada da Europa central que a empresa foi forçada a produzir cerveja usando arroz, açúcar e farinha de tapioca. Num momento de desespero, Henry Pierre chegou a fazer testes com farinha de tulipa e bulbos de jacinto. Nesses anos devastadores, a produção da Heineken caiu para menos da metade, de 429 mil hectolitros (um hectolitro corresponde a cem litros), em 1916, para 182 mil, três anos mais tarde. No entanto, a cervejaria não demorou a se recuperar. O armistício abriu as portas para uma era de crescimento desenfreado e praticamente espontâneo: em 1921, a Heineken registrou lucros de cerca de 2 milhões de florins e foi responsável por aproximadamente 28% de todos os tributos sobre cervejas holandesas – o que dá uma indicação confiável de sua fatia de mercado. Dois anos depois, a empresa tornava-se, inegavelmente, líder de mercado no país, com uma produção de 498 mil hectolitros.

Ao longo dos anos 1920, a Heineken reforçou seu domínio do mercado por meio de uma série de pequenas aquisições e investimentos cuidadosos em propriedade. Ao mesmo tempo, a empresa começou a trabalhar sério na expansão internacional. Prejudicada por intermediários desonestos, obstáculos técnicos e conflitos armados, as exportações tinham sido até então insignificantes. Mas, ao final da década, o mercado estava pronto para uma nova ofensiva, e a Heineken estava montada num arsenal de guerra muito bem-equipado.

Além das exportações, Henry Pierre estava de olho na Stella Artois, já naquela época uma das maiores cervejarias da Bélgica. No entanto, ele não era tão exigente: quando o presidente da Stella recusou a proposta de aquisição, Heineken apenas perguntou de forma lacônica o endereço de seu próximo alvo na lista, a Brasserie Léopold, em Bruxelas. A primeira aquisição

internacional da empresa foi fechada com a família Damiens, em 1927. Foi também sob a presidência formal de Henry Pierre que os diretores da Heineken estabeleceram parcerias duradouras no Extremo Oriente, nas Antilhas e nos Estados Unidos.

Se a Heineken precisava de alguma justificativa para esse ímpeto de expansão, a crise econômica que assolou a Holanda na década de 1930 foi mais do que suficiente. Em 1936, a média de consumo caíra para apenas 14 litros *per capita*. Graças aos investimentos no exterior, a empresa conseguiu atravessar os anos difíceis sem precisar recorrer a cortes de larga escala e demissões. Henry Pierre chegou até a estabelecer um fundo de apoio especial para funcionários pobres que era mantido principalmente por doações feitas por ele mesmo. As avançadas políticas de emprego renderam à empresa o apelido de Cervejaria Vermelha: ainda em 1923, Henry Pierre introduziu um plano de pensão livre de ágio para todos os empregados com renda inferior a 4 mil florins.

NA ÉPOCA, muitos diretores da Heineken consideravam Henry Pierre um sujeito estranho, melancólico. “Ele parecia viver em outro mundo”, comentou um deles. A mãe turrone o havia empurrado para a fábrica e continuou a vigiá-lo até morrer em Lucerna, em 1932. Mas Henry Pierre dedicava-se com muito mais intensidade aos passatempos artísticos. “Os negócios não lhe interessavam muito”, afirmou seu filho, Alfred Henry, muitos anos depois. “Ele teria preferido muito mais passar o tempo tocando música, enfiado num pequeno sótão.”¹⁰

Em abril de 1919, Henry Pierre casou-se com Carla Breitenstein, a requintada filha de um comerciante de Amsterdã. Quando o casamento foi celebrado, em Aerdenhout, um resort elegante a cerca de meia hora de carro a leste de Amsterdã, Carla tinha apenas dezoito anos, enquanto o noivo atarracado já havia completado 33. Maria Francesca nasceu três anos depois, em abril de 1922, seguida por Alfred Henry, em novembro do ano seguinte. Um segundo filho homem, Robert Felix, nasceu menos de quatro anos depois, em junho de 1927.

As crianças foram criadas com todos os confortos que a herança do pai poderia lhes oferecer, viajando pela Europa e até

pelos Estados Unidos. No entanto, a atmosfera no lar dos Heineken era tensa. “Todo mundo lá em casa parecia perdido”, comentou Freddy, anos mais tarde.¹¹ O que mais incomodava os três irmãos era a acidez entre os pais. Freddy reconhece que a relação “não funcionava” e que “não tinha muita graça”.¹²

Henry Pierre começou a se isolar cada vez mais em sua música. Um antigo executivo da Heineken recorda que o presidente chegou a pedir que os colegas evitassem os cafés da praça Rembrandt, em Amsterdã, onde ele muitas vezes tocava piano de forma anônima. Mais publicamente, em 1934, Henry Pierre Heineken tornou-se presidente do Concertgebouw, a famosa sala de concertos da cidade. De acordo com seu filho, ele não só a ajudava financeiramente, mas também se apresentava como pianista.

Na mesma época, Henry Pierre começou a beber intensamente. Era visto com frequência na cena social da capital holandesa, encantando convidados com sua vivacidade. E então, à medida que o relacionamento com a esposa foi se deteriorando, passou a ser conhecido como “o homem dos cem florins”, por sua generosidade com as prostitutas.

Expostas às desavenças conjugais dentro de casa, todas as crianças Heineken seguiram seu próprio caminho. A filha protestante, Cesca, converteu-se ao catolicismo e tornou-se uma excelente violoncelista. O filho mais novo, Robert Felix, tentou a sorte como ilusionista, apresentando-se em festas infantis sob o nome artístico “Robini”. Quanto a “Fred”, havia se transformado num aluno rebelde e problemático.

Depois de ser expulso no primeiro semestre do Hervormd Lyceum, em Amsterdam Zuid, “devido ao mau desempenho e a circunstâncias domésticas”,¹³ Freddy foi mandado para um colégio interno, em 1937. A austeridade da instituição em Bloemendaal, uma pequena cidade a oeste de Amsterdã, aparentemente foi chocante para Freddy: ele só concordou em se mudar para o colégio com a condição de que teria permissão para reformar o quarto, pintando as paredes de cinza e colocando cortinas e colchas do mesmo tom. Mas talvez Heineken tenha exagerado um pouco ao relembrar as guerras que eram as

refeições. “Aprendi a espirrar no prato para ninguém pegar minha comida”, afirmou.[14](#)

Apesar dos boletins pavorosos, Fred finalmente conseguiu seu diploma. Os professores previram que o aluno talvez se transformasse num grande líder. “Ele não vai deixar nada nem ninguém atravessar seu caminho, segue suas próprias convicções”, dizia seu relatório final.[15](#) No entanto, a liderança da Heineken foi confiada a outro jovem promissor.

2. *Bier soll sein!*

COM UM SORRISO CALOROSO e orelhas de abano, Dirk Stikker impunha um charme despretensioso. Chegou à liderança de forma quase despercebida e com frequência conseguia o que queria sem aparentar esforço. Diziase que era capaz de convencer os chefes de Estado europeus mais teimosos, como o chanceler alemão Konrad Adenauer, só com uma piscadela do outro lado de uma longa mesa de reunião.

Stikker foi um dos arquitetos da reconstrução da Europa durante o pós-guerra, ministro das Relações Exteriores holandês, no final da década de 1940, e secretário-geral da Otan, no início dos anos 1960. Ainda assim, quando aparecia na Casa Branca para se reunir com o presidente Harry Truman, dizia que os correspondentes holandeses pareciam mais interessados na Heineken, que estivera em suas mãos mais ou menos formalmente por quase dez anos. O talento diplomático, a integridade e a sagacidade que fizeram de Stikker um estadista tão bem-sucedido após a Segunda Guerra Mundial foram recursos fantásticos para a Heineken durante esses dez anos cruciais em que os fabricantes correram para distribuir sua cerveja em mercados internacionais e enfrentaram a ocupação alemã.

Stikker era do norte da Holanda, de uma cidade chamada Groningen, onde o pai tinha um pequeno banco, e era muitas vezes atormentado por problemas de saúde. Depois de estudar direito, ingressou no Twentsche Bank, uma das mais importantes instituições financeiras do país na época, ascendendo rapidamente na hierarquia interna durante o início dos anos 1930. Quando ficou sabendo que a Heineken estava interessada em um novo membro para o conselho, Stikker não demonstrou interesse – isto é, até começar a estudar as finanças da empresa. “O balanço deles era, sem dúvida, algo sem precedentes”, escreveu

em suas memórias. “Os recursos eram tão grandes, as negociações tão complicadas e as reservas contra os devedores tão altas, que as contas a receber entravam como um passivo.”¹ Ele ficou convencido de que se a Heineken fizesse pleno uso de seus ativos, teria os recursos para se transformar em algo muito maior.

Quando se juntou ao conselho executivo da Heineken, em 1935, o banqueiro sagaz não sabia nada de cerveja. No entanto, em pouco tempo, assumiu o comando, sobretudo quando se tratava de assuntos internacionais. Henry Pierre manteve-se formalmente como presidente até 1940, mas Stikker logo se estabeleceu informalmente como uma espécie de presidente da Heineken.

Embora a cervejaria fosse líder incontestável no mercado holandês, Stikker aspirava a muito mais que isso. À medida que a situação política se tornava cada vez mais instável na Europa, com as tensões que culminariam na Segunda Guerra Mundial, a Heineken se expandiu para mercados internacionais – o que a colocava a um passo à frente da concorrência. Verdade seja dita, Stikker não estava começando exatamente do zero.

NUMA ÉPOCA EM QUE ir para a Ásia e os Estados Unidos levava várias semanas de navio, Pieter Feith arrumava a mala com frequência para viagens longas e muitas vezes desconfortáveis. Feith era mandado pela Heineken em busca de parceiros em lugares distantes, o que permitiria à cervejaria introduzir-se em mercados internacionais antes de seus rivais chegarem até eles.

Ainda sob o nome Den Hoyberch, a Heineken já exportava cerveja numa escala pequena, enviando remessas de garrafas para lugares tão longínquos quanto as Índias Orientais Holandesas. O comércio foi depois assumido pela fábrica de Roterdã, um porto muito movimentado. A empresa continuou a despachar algumas caixas aqui e ali, sobretudo para a França e o Reino Unido, mas o ímpeto de exportação da Heineken começou para valer quando o departamento foi assumido por Pieter Feith, em 1928. No ano seguinte, Feith embarcou em uma viagem particularmente importante para avaliar os investimentos nas Índias Orientais Holandesas. As vendas estavam fracas, pois a

Heineken se recusava a comprometer a qualidade usando ingredientes alternativos que teriam barateado a cerveja e a tornado mais durável. A intenção da empresa era construir uma fábrica em Surabaya, uma grande cidade no leste de Java, a ilha mais populosa do arquipélago indonésio.

Quando chegou à cidade, Feith sofreu uma grande decepção: o local que havia escolhido para a construção da fábrica já tinha sido reivindicado por outro investidor. Dessa vez, chegara com algumas semanas de atraso. A viagem, no entanto, não fora em vão, pois acabou gerando uma parceria duradoura que lançou as bases para a expansão no efervescente mercado asiático de cerveja.

Na volta para Amsterdã, o abatido Feith parou em Cingapura, onde esbarrou com John Fraser e David Chalmers Neave. Os dois cavalheiros escoceses, que um dia garantiram seu sustento vendendo Bíblias em inglês de porta em porta, eram sócios numa empresa de impressão em Cingapura. Mas o mais interessante para Feith era que, em 1883, a Fraser & Neave também tinha fundado a Singapore and Straits Aerated Water Company, uma pequena fábrica de refrigerante de limão na Battery Road. Eles concordaram em expandir os negócios para cerveja e estabeleceram a Malayan Breweries Limited (MBL) com a Heineken. Quase três anos após esse encontro, em 1932, sua fábrica em Cingapura começou a produzir a Tiger Beer.

Embora a Heineken e a Fraser & Neave contribuíssem, em teoria, com a MBL em igual medida, as funções eram muito bem delimitadas. A Heineken lidava com o aspecto técnico da produção de cerveja num ambiente tropical, deixando as vendas por conta dos vendedores de refrigerante. Os ex-vendedores de Bíblia logo transformaram a Tiger numa das cervejas mais vendidas do Sudeste Asiático. O conhecimento que os sócios tinham da região era um trunfo e tanto na parceria, assim como a habilidade da Heineken de produzir uma *lager* estável em quase qualquer clima. O laboratório e o departamento técnico em Roterdã estavam equipados com aquele que era possivelmente o mais avançado conhecimento em tecnologia de produção de cerveja da época. Ao mesmo tempo que protegiam a levedura da Heineken, os químicos trabalhavam para adaptar a fórmula

para diversas condições e gostos. Técnicos eram enviados com frequência para cervejarias estrangeiras, a fim de orientá-las sobre os últimos avanços. Isso assegurava que a Heineken e as outras cervejas da empresa chegassem ao mercado em condições perfeitas, qualquer que fosse o local.

A parceria com a Fraser & Neave acabaria por se revelar uma das jogadas mais importantes da Heineken. Enquanto isso, porém, a empresa foi acelerando sua expansão no exterior com um investimento que colocou sua cerveja em vários continentes ao mesmo tempo, numa única cartada.

ENTRE OS ATIVOS que não vinham sendo inteiramente aproveitados pela Heineken estavam as participações em duas das empresas de investimento mais presentes no segmento de cerveja na década de 1930. Uma delas era a Sofibra (Société Financière de Brasserie), uma empresa de investimento com sede em Zurique que se interessava em cervejarias em lugares tão distantes como o Egito, o Marrocos e a Indochina. Fora criada por René Gaston-Dreyfus, um banqueiro francês. Ele tinha diploma de cervejeiro e fez dos investimentos em ativos de cerveja uma especialidade de seu banco com sede em Paris, o R. Gaston-Dreyfus & Cie. A outra era a Interbra (Société Internationale de Brasserie), um grupo de investimento belga que atuava na França e na Bélgica, bem como no Congo Belga e em Angola.

Com os contatos e o histórico que tinha no setor bancário, Stikker era o homem certo para assegurar o controle desses ativos por parte da Heineken. Poucos meses depois de se juntar à empresa, ele ficou sabendo que o Banque de Bruxelles queria vender sua participação majoritária na Interbra. Stikker logo iniciou uma sociedade com Gaston-Dreyfus e os banqueiros suíços. Antes do final do ano, os sócios holandeses, franceses e suíços haviam concordado em comprar as ações majoritárias do Banque de Bruxelles na Interbra.

A parceria começou com uma reunião desconfortável em Bruxelas, na qual o Banque de Bruxelles informou aos demais acionistas sobre a venda de sua participação majoritária. “Judeus e estrangeiros!”, exclamaram os belgas, horrorizados. Stikker foi então submetido a um impiedoso interrogatório por parte de Léon

Verhelst sobre as intenções da Heineken com relação às ações da Interbra. Ex-presidente da Stella Artois, Verhelst era uma personalidade imponente que levava a alcunha de “O Papa dos Cervejeiros”. Como Stikker admitiu, o interrogatório o colocou numa posição de “profundo desconforto”, porque “nenhum de nós tinha ainda uma ideia clara do que havíamos comprado”.² Mas, ao voltar para Amsterdã, Stikker percebeu que a transação valeria a angústia. “Com o tempo, depois que já estava tudo resolvido e reorganizado, a Heineken emergiu tendo feito suas novas aquisições sem quase nenhum custo e trabalhando em escala mundial”, escreveu ele.

Com a transação, a Heineken passou a deter participações substanciais em cervejarias em dez países. Muitas ficavam em ex-colônias francesas ou belgas, de Dacar a Saigon e Léopoldville (atual Kinshasa). Essas operações com as empresas de investimento também permitiram à Heineken adquirir a Nederlandsch-Indische Bierbrouwerij (NIB), que detinha a cervejaria construída no local escolhido por Feith, em Surabaya.

Stikker então reuniu essas participações esparsas numa entidade mais integrada. Ela foi criada na Holanda com o nome de N.V. Koloniale Brouwerijen Cobra, e seus registros ficavam centralizados na Heineken, em Amsterdã. A Heineken possuía cerca de 52% da sociedade, enquanto o restante foi dividido igualmente entre Gaston-Dreyfus e Robert Lambert, outro banqueiro. Na prática, os ativos eram supervisionados conjuntamente por Stikker e Gaston-Dreyfus, que acabou por se revelar minucioso e hiperativo. Ele estabeleceu relações pessoais com os diretores das cervejarias na Ásia e na África, detalhando-as em cartas calorosas e relatórios de viagens em francês que enviava a Stikker. Em suas próprias viagens pela Cobra, o holandês adquiriu conhecimentos que serviriam às suas aspirações políticas. Trabalhou com agricultores árabes na Palestina, intermediários chineses no Oriente Médio e políticos nas Índias Orientais Holandesas. Ao longo do caminho, foi testemunha de muita corrupção e brutalidade: em 1938, por exemplo, o ministro da Economia do Egito foi assassinado apenas alguns segundos depois de deixar a mesa em que havia compartilhado uma bebida com Stikker.

A colcha de retalhos das participações detidas pela Cobra mudou ao longo dos anos, à medida que os sócios fechavam algumas fábricas e abriam outras. Eles concordaram que todos os investimentos no exterior iriam passar pela Cobra. Com o início da guerra, no entanto, Stikker e Gaston-Dreyfus tiveram de lutar para salvaguardar seus diversos ativos em produção de cerveja.

MESMO COM TODA a sua insanidade, uma loucura Adolf Hitler não se atreveu a cometer: privar suas tropas de sua bebida preferida. “*Bier soll sein!*” [Tem que ter cerveja!], decretou o tirano, garantindo, assim, a sobrevivência da indústria na Holanda ocupada. Reunidos numa organização conjunta, os cervejeiros holandeses não só conseguiram evitar o fechamento de suas empresas, mas também foram capazes de passar informações para as unidades de inteligência aliadas.

As tropas alemãs deram início à invasão da Holanda em 10 de maio de 1940. Os holandeses se renderam apenas cinco dias mais tarde, depois que os bombardeiros alemães devastaram Roterdã. O país ficou sob a supervisão do Reichskommissar Arthur Seyss-Inquart, um meticuloso nazista austríaco que era uma síntese da abordagem rigorosa e burocrática da ocupação. Milhares de homens holandeses foram recrutados como mão de obra.

Foram a previdência e a esperteza de Stikker que salvaram a indústria cervejeira holandesa da ruína durante a ocupação. No final dos anos 1930, ele estudara cuidadosamente os panfletos de Hitler e estava ciente da ameaça representada pelos nazistas. Assim, fez pressão para que fosse criado um forte órgão coletivo que protegesse os fabricantes de cerveja em caso de uma conflagração armada: o Centraal Brouwerij Kantoor (CBK) foi fundado em 18 de setembro de 1939, três semanas depois do início da guerra na Europa. Com a mesma espontaneidade com que se tornara o chefe na Heineken, Stikker assumiu naturalmente a liderança de toda a comunidade cervejeira holandesa.

Entre as muitas regulamentações introduzidas pelos governantes alemães, havia uma que determinava que os

membros de várias organizações alemãs tinham direito a uma parte da produção de cerveja na Holanda. Por princípio, cada um dos soldados estacionados no país deveria receber uma ração de pelo menos dois litros de cerveja por semana. As orientações divulgadas pelo CBK indicavam que as entregas valiam para todas as unidades da Wehrmacht, da SS e da polícia.

Stikker afirmou que os produtores holandeses usavam de “todas as desculpas e estratégias possíveis” para convencer os ocupantes alemães de que as entregas de cerveja deveriam ser de responsabilidade conjunta de todos os fabricantes holandeses. “Existem situações em que o mais sábio é não se comportar como um coitadinho”, comentou o diplomata,³ que, aparentemente, cumpriu seu papel com talento notável. O CBK foi apontado como o único comprador autorizado de matérias-primas para produção de cerveja. Ele recebia uma cota de grãos que era dividida entre todos os fabricantes para prevenir falências forçadas e a apreensão dos galões de cobre. Os funcionários das fábricas holandesas foram classificados como “indispensáveis”, para que não fossem convocados e enviados aos campos de trabalho. Ao mesmo tempo, ao supervisionar os suprimentos, Stikker tomava conhecimento de informações muito úteis. Como era improvável que qualquer soldado se recusasse a receber sua cota de cerveja, Stikker era capaz de dizer com quase total precisão onde as tropas alemãs estavam estacionadas.

“Nós, então, tentávamos passar essa informação para a Inglaterra”, escreveu Stikker mais tarde. “Sei que conseguimos porque certa vez fui convocado pelo oficial alemão que lidava com a distribuição de cerveja e ele me disse – para minha alegria e consternação – que ‘nossas fontes em Londres nos informaram que o inimigo tomou conhecimento da disposição de nossas tropas na Holanda por meio das entregas de cerveja’.”⁴ Precavido, Stikker tinha avisado os alemães de forma evasiva sobre os potenciais perigos do acordo. Quando confrontado com o vazamento de informação, fingiu incredulidade. Ressaltou que havia alertado para o problema potencial e argumentou que não poderia ser considerado responsável por um vazamento numa organização que contava com pelo menos setenta pessoas. O holandês sugeriu timidamente que os alemães poderiam tomar

para si a responsabilidade pelas entregas, mas estava bem ciente de que eles tinham outras coisas com que se preocupar. Com relutância, eles concordaram em seguir com a produção e a distribuição centralizadas.

O objetivo do CBK nos anos de guerra era garantir a sobrevivência das fábricas e preservar o *statu quo ante bellum*: os cervejeiros holandeses deveriam ressurgir da ocupação da mesma forma como haviam entrado nela. A matéria-prima adquirida de forma centralizada era alocada entre os fabricantes de acordo com os volumes de negócios do período anterior à guerra. Ao longo dos dois primeiros anos, a maioria deles se saiu bem, porque a venda de cerveja quase duplicou durante a ocupação. Além do acréscimo acarretado pelas entregas para as tropas alemãs, o principal motivo foi o aumento no consumo de cerveja que se seguiu ao fechamento de muitas destilarias.

As cervejarias holandesas também tinham aprendido com o apuro que haviam passado na guerra anterior. Na década de 1930, desenvolveram culturas de cevada no sul da província de Zeeland que lhes permitiram manter a produção mesmo quando o costumeiro fornecimento da Europa central foi interrompido. No entanto, a partir do terceiro ano da ocupação, a escassez forçou a Heineken e outros fabricantes a reduzirem a força de sua cerveja pela metade. No auge do sofrimento de guerra na Holanda ocupada, as cervejarias estavam permanentemente à beira do colapso. Durante a fome holandesa de 1944, conhecida como “Inverno da Fome”, estima-se que 22 mil pessoas pereceram devido a um bloqueio alemão que cortou o abastecimento de alimentos e combustíveis. As pessoas varriam os campos em busca de uma batata ou um bulbo de tulipa para aliviar a fome. Foi um inverno particularmente frio, e combustível para aquecer as casas era algo extremamente escasso. Milhares de barris de Heineken foram reduzidos a cinzas.

Manter-se vivo na ocupação já era difícil o suficiente, mas o compromisso de Stikker foi mais longe. Ao longo da guerra, tanto a fábrica de Amsterdã como a de Roterdã foram usadas como restaurantes populares. Durante o Inverno da Fome, os empregados alimentavam suas famílias com rações de mingau distribuídas pelas cervejarias, e o fundo de apoio criado por

Henry Pierre Heineken serviu para ajudar os mais afetados pela ocupação. Stikker também arriscou a própria vida ao se envolver pessoalmente em atividades de resistência. Seu secretário particular o colocou em contato com o oficial alemão Gerhard Wander, que se descrevia como membro de um grupo anti-Hitler na Luftwaffe. Por meio desse contato alemão, Stikker teve acesso a documentos falsos e a gasolina, o que lhe permitiu conduzir livremente o Chevrolet da empresa por toda a Holanda. Sob o disfarce das atividades empresariais, estabeleceu contatos com movimentos de resistência estrangeiros e outros homens de negócios e sindicalistas patrióticos.

O fundamental para as cervejarias holandesas era que as fontes alemãs de Stikker muitas vezes o avisavam com antecedência quando os ocupantes estavam preparando requisições de trabalho. Quando um general da SS viajou de Berlim para inspecionar a fábrica de Roterdã, Stikker determinou que só as mulheres e os inválidos fossem trabalhar naquele dia. “O general ficou impressionado com a nossa capacidade de continuar apenas com aqueles funcionários, e todos os nossos homens aptos à disposição do Reich”, contou Stikker.⁵

Perto do final da ocupação, em setembro de 1944, ele também arriscou execução imediata, fornecendo apoio financeiro aos grevistas ferroviários em Amsterdã. Eles haviam respondido à convocação da rádio Oranje, a unidade de radiodifusão patriótica ilegal em Londres, no dia em que as tropas aliadas iniciaram a Operação Market Garden, sua ofensiva na Holanda. Stikker desviou dinheiro de um fundo para empresas falidas e o transferiu para os grevistas. Com ajuda de banqueiros simpáticos à causa, Stikker movia montantes de uma conta bancária falsa para outra, burlando, assim, os inspetores alemães. O dinheiro era fornecido pela resistência, no entanto Stikker o “legalizava” assinando cheques que supostamente eram destinados aos fundos, mas que eram então descontados pelos grevistas.

Mais tarde verificou-se que a fábrica de Roterdã era usada pelo Binnenlandse Strijdkrachten, um dos grupos de resistência holandeses na cidade. Para passar o tempo, no final da ocupação, aqueles que estavam escondidos no prédio aparentemente se serviram de forma generosa do estoque

disponível. Como uma testemunha observou, eles passavam o dia junto aos escritórios “num estado de embriaguez”.⁶

O DESTINO DOS ATIVOS da Heineken nas cervejarias estrangeiras durante a guerra permaneceu incerto. Com a propagação do conflito, Stikker muitas vezes ficava sem notícias das operações da Cobra. Os bens da empresa nas Índias Orientais Holandesas foram afetados pela ocupação japonesa, e, por muitos meses, Stikker nem sequer conseguia entrar em contato com seus dois sócios, René Gaston-Dreyfus e Robert Lambert.

Enquanto Lambert fugiu para os Estados Unidos, Gaston-Dreyfus permaneceu na França. Em agosto de 1939, ele foi convocado pelo Exército francês como capitão de artilharia. Gaston-Dreyfus concordou em se demitir do cargo de diretor da Cobra em novembro de 1940 – como era exigido pelas regras da ocupação, já que era judeu. Os honorários devidos a ele a partir de maio daquele ano foram então reivindicados pelas autoridades alemãs na Holanda ocupada. O contato, no entanto, tornou-se muito mais esporádico após Gaston-Dreyfus mudar-se para Marselha, no sul da então ocupada França. Em dezembro de 1941, ele relatou que seu banco entrara em liquidação, o que foi “extremamente doloroso”.⁷ Gaston-Dreyfus escreveu, de Marselha, mais algumas cartas detalhadas para Stikker. Mas, a partir de março de 1942, o sócio francês da Cobra aparentemente desapareceu. O silêncio tornou-se tão preocupante que Stikker enviou uma pessoa a Marselha para investigar. Descobriu-se então que, depois da última carta que mandou para Stikker, Gaston-Dreyfus se desentendera com o *Verwalter* francês que o supervisionava. Ele “foi preso e sumiu por cinco meses”, respondeu o enviado. “Graças à intervenção de amigos, acabou sendo solto, mas logo foi pego de novo e levado para a mal-famada prisão de Fort Cisteron. Foi liberado depois de vários meses, mais morto que vivo.”⁸

Enquanto isso, Stikker começou a se enrolar em negociações complicadas com as autoridades alemãs no que dizia respeito à propriedade da Cobra, por causa das regulamentações que estabeleciam o recolhimento de “recursos inimigos”. Stikker

parece ter conseguido atrasar e burlar o processo burocrático, e a propriedade permaneceu inalterada.

COMO A MAIOR PARTE dos holandeses, os Heineken permaneceram na Holanda ocupada, ignorando os apelos insistentes de Stikker para deixarem o país. Não existe registro de que tenham se envolvido em qualquer atividade política importante, seja de colaboração ou de resistência, e não estavam entre os mais afetados pelas privações da guerra. Os anos sombrios foram, no entanto, marcados por muita angústia e sofrimento para a família.

Henry Pierre tornou-se cada vez mais ausente das cervejarias durante a guerra. Em 1940, entregou formalmente a presidência do conselho a Stikker e pareceu se aposentar quase por completo. Quando os tanques alemães invadiram o país, Freddy Heineken ainda estava na escola, em Bloemendaal. Ele alegou ter se metido em confusão diversas vezes, por ignorar as restrições da ocupação. Numa das situações, foi pego, segundo seu relato, por oficiais alemães “porque estava dirigindo por aí numa moto com documentos falsos e gasolina que eu tinha roubado da Marinha alemã”.⁹

Heineken acrescentou que, durante sua detenção na delegacia local, disseram que seria executado. Ele foi levado para o Oberkommandantur, na cidade de Haarlem, “no compartimento lateral de uma BMW imensa, com dois enormes cavalheiros da polícia local na moto”.¹⁰ Freddy foi solto vários dias depois, ileso.

Após sair da escola, em 1942, Freddy teve outro encontro com as autoridades alemãs, que foram apreender dois rádios ilegais que haviam sido reportados em seu endereço secreto, em Wassenaar. Freddy havia ignorado a ordem dos ocupantes de entregar aparelhos de rádio. Por sorte, ele não estava quando a polícia bateu na porta, e a proprietária do apartamento recebeu a ordem de entregar os rádios em dois dias.

Para evitar a inscrição forçada em campos de trabalho alemão (o destino reservado a muitos jovens sadios na Holanda ocupada), Freddy foi contratado pelas cervejarias logo que terminou a escola. Ao lado de Allard Stikker, um dos filhos do presidente, ele suava no laboratório da Heineken, em Roterdã. Os dois jovens saíam juntos de Wassenaar, com documentos de

identidade falsos e uma moto. “Fred era só mais um dos meninos ali. Carregava sacos de cevada, feliz, e nunca se incomodou em sujar as mãos”, comentou Anton van Gulik, outro funcionário do laboratório.¹¹ (Ao contrário de Heineken e Stikker Jr., Van Gulik acabou sendo colocado numa lista de mão de obra para os campos de trabalho.)

Numa entrevista muitas décadas mais tarde, Freddy Heineken admitiu que não tinha conhecimento das atividades de resistência da cervejaria. “O segredo foi muito bem guardado”, disse. “Só percebi o que estava acontecendo na noite da Libertação.” Heineken comentou que, naquele dia, conheceu um general canadense e conversou com ele por um tempo. “Em algum momento, eu falei que tinha que ir para casa. ‘Como faço para chegar lá? Não tenho nenhum meio de transporte.’ E o general me respondeu: ‘Pergunta para a resistência, eles vão dar um jeito. Toma aqui as direções’, e, no papel, escreveu o endereço da fábrica de Roterdã.”¹²

Freddy alegou mais tarde ter agido como mensageiro para a resistência. “Em Roterdã, eu recebia recados em minha mesa que diziam: tal e tal posto alemão foram reforçados com vinte pessoas, certifique-se de entregar quarenta litros a mais por semana daquela coisa aguada e repugnante. Eu passava esses recados para alguém da resistência, que, por sua vez, transmitia para Londres.”¹³ Quando o esquema foi descoberto, Freddy disse que teve de buscar refúgio em Kasteel Zuylenstein, na época a casa de Philip van Alphen, diretor de uma agência de publicidade de Amsterdã. Ele acrescentou que ficou escondido lá com Henk Timmer, um ex-campeão de tênis holandês.

Nunca ficou claro se Freddy Heineken teve mesmo algum contato direto com o movimento de resistência. A história oficial da empresa afirma que era tarefa dele organizar o contato com a administração alemã sobre as entregas de cerveja. No entanto, parece que Freddy misturou alguns fatos. Timmer negou terminantemente que tenha se escondido com Heineken, e um ex-funcionário de Kasteel Zuylenstein se lembra dele apenas como hóspede. “Freddy passou uns dois dias lá, mas como convidado”, comentou o jardineiro da propriedade na época. “Pediram-me para construir um abrigo para o prefeito, embaixo do

telhado do castelo. Se eles tivessem escondido mais alguém, eu teria ficado sabendo.”¹⁴

Os últimos meses da ocupação foram marcados por trágicos eventos familiares. O irmão mais novo de Freddy, Robert Felix, um mágico aspirante, passou os primeiros meses da ocupação na casa de hóspedes de Wilhelmina Bladergroen, na Van Eeghenstraat, em Amsterdã. Ela fornecia abrigo para vários meninos judeus, bem como para jovens com problemas familiares. Assim, Robert, que era conhecido nas cervejarias como um rapaz mais amável do que o irmão mais velho, foi mantido fora do caminho dos alemães. Mas ele teve uma forma devastadora de câncer: poucas semanas depois de células malignas terem sido detectadas sob seus olhos, ficou cego, e seu rosto tornou-se terrivelmente disforme. Robert Felix Heineken faleceu em 15 de julho de 1944, aos dezessete anos.

Após a morte de Robert, e com o casamento se tornando cada vez mais cáustico, Henry Pierre frequentemente recorria ao piano para afogar as mágoas. Os Heineken se separaram formalmente logo depois da Libertação. Carla Breitenstein casou-se de novo, em abril de 1946, em Londres, com Wilhelm Cnoop Koopmans, ex-secretário da Bolsa de Amsterdã. Em seguida, mudou-se para Madri, onde Cnoop Koopmans foi nomeado embaixador.

DESFILANDO PELAS RUAS HOLANDESAS, as tropas aliadas vitoriosas desencadearam cenas de alegria por todo o país. Centenas de milhares de cidadãos agradecidos encheram as calçadas e aplaudiram das janelas de casa os soldados canadenses, norte-americanos, britânicos e poloneses que libertaram o norte do país, em maio de 1945. Os holandeses se despediam de cinco anos de violência e privação nas mãos dos ocupantes alemães. A cerveja fluiu com abundância naqueles dias, mas a sede logo acabou, e o consumo diminuiu drasticamente de novo.

Enquanto a Heineken começava a reconstruir suas atividades na Holanda, Stikker foi a Londres organizar a distribuição de cerveja para as tropas aliadas nos países asiáticos, onde a luta ainda não havia terminado e a Heineken tinha algum alcance. Por meio do Departamento de Guerra em Londres, descobriu que os danos aos ativos da Cobra não haviam sido muito graves. A

cervejaria indonésia da Heineken fora obrigada a fornecer cerveja para os ocupantes japoneses, mas os equipamentos estavam intactos.

O holandês, sabiamente, defendeu que a Heineken deveria aplicar todos os seus recursos na reconstrução das atividades no exterior. “Stikker percebeu que tinha de agir depressa”, afirmou Ben ter Haar, membro do conselho da empresa, na época. “Para ser franco, toda a ofensiva foi baseada no argumento de que a Heineken tinha de restabelecer a marca no mercado internacional antes de os alemães se recuperarem.”¹⁵

Cervejarias alemãs como a Beck’s e a Löwenbräu, os rivais de maior credibilidade da Heineken no amplo mercado internacional, estavam em ruínas – em alguns casos, literalmente, devido aos bombardeios aliados. A maior parte de seus ativos no exterior havia sido apreendida, e o comércio de exportação fora prejudicado por um embargo militar, bem como pela devastação da economia alemã. As dinamarquesas Carlsberg e Tuborg, que tinham demonstrado ambições de expansão internacional antes da guerra, estavam, naquele momento, concentradas no mercado europeu. O resto do mundo estava à disposição.

Antes do final da guerra, já havia surgido uma oportunidade de atacar as cervejarias alemãs. A Beck’s era proprietária da Archipelago Brewing Company (ABC), fabricante das cervejas Anchor e Diamond, em Cingapura. A ABC era a principal rival da Malayan Breweries, a empresa da Heineken e da Fraser & Neave no país. Durante a guerra, a ABC em Cingapura foi apreendida como propriedade inimiga e adquirida, em 1941, pela Heineken e a Fraser & Neave. Ela ajudou Winston Churchill a cumprir a promessa de que haveria cerveja para os soldados aliados ainda estacionados na Ásia que se preparavam para recapturar Cingapura. As entregas de cerveja para as tropas britânicas e norte-americanas seriam responsáveis por até 20% das exportações da Heineken nas décadas seguintes.

Em meados dos anos 1940, o audacioso pensamento de Stikker alimentou um debate intenso no mais alto nível de gestão da Heineken. Johannes Honig, membro do conselho responsável pelas vendas domésticas, argumentava que a produção deveria se concentrar no mercado holandês. Como muitas outras

cervejarias na Europa, a Heineken tinha de reconstruir todos os aspectos do negócio, desde a mão de obra e a matéria-prima até a demanda. Conseguir mesmo os ingredientes mais básicos era difícil, e a economia holandesa fora praticamente destruída pelos cinco anos de ocupação. O mercado de exportação era frágil, como a guerra havia demonstrado, e a Heineken precisava de todos os recursos que tinha para reafirmar sua liderança dentro do país. Ainda assim, mesmo o teimoso Honig era incapaz de rebater o argumento de Stikker e de Ter Haar de que as condições do pós-guerra davam à Heineken a chance de pegar o mercado internacional de jeito.

Ao mesmo tempo, Stikker se envolveu numa batalha constante com René Gaston-Dreyfus e Robert Lambert, os outros dois acionistas da Cobra. A tensão foi causada, em parte, pela crescente irritação de Stikker com Gaston-Dreyfus, que estava se recuperando lentamente de seu calvário na guerra. Até a aparência do banqueiro irritava Stikker. “Estava mais feio do que nunca”, relatou o holandês após uma reunião depois da guerra. “Tinha me esquecido de como o nariz era enorme, e ele continuava com o desagradável hábito de ficar mexendo nessa extraordinária peça de mobiliário facial com as mãos e um lenço. Estava um pouco mais magro, mais velho e abatido, e parece ter perdido parte de sua energia e autoconfiança para negociar.”¹⁶

A relação quase se rompeu por completo quando Stikker e Gaston-Dreyfus viajaram para o Egito na mesma época, no início de 1947, e fizeram reuniões separadas com seus contatos sem se encontrarem. Stikker ficou convencido de que Gaston-Dreyfus estava tramando pelas suas costas, fazendo mais investimentos no Egito. Gaston-Dreyfus aparentemente havia aceitado em seu próprio nome uma opção de adquirir participação majoritária na Crown Breweries, de Alexandria. “Para mim inaceitável sua aceitação maioria na Crown sem consultar”, dizia o furioso telegrama enviado por Stikker. “Avisei Lambert ... colaboração entre nós agora impossível.”¹⁷

Embora os dois homens tenham conseguido reconstruir uma relação de trabalho, o desentendimento expôs interesses divergentes. O presidente da Heineken argumentou, com razão, que o futuro da sociedade não tinha sentido sem a experiência da

empresa em produção de cerveja, e reclamou da pouca contribuição dos outros dois acionistas, baseados em Paris e em Nova York. Cansado das brigas, Gaston-Dreyfus concordou em transferir suas ações para Lambert, em 1948. Alguns anos mais tarde, em 1954, Lambert também se desfez de suas ações. Ao assumir controle total sobre a Cobra, a Heineken passava a ter domínio absoluto de uma rede de cervejarias espalhadas por quatro continentes.

Elas eram uma parte crucial da estratégia traçada por Stikker, que se dividia em duas frentes. De um lado, seus sucessores lideravam uma ofensiva frenética de exportação que estabelecia a reputação da Heineken como uma cerveja premium. Mas, ao mesmo tempo, eles também continuaram a construir a rede internacional de fábricas da empresa, o que a colocava em mercados distantes. As cervejas nacionais comuns produzidas por essas cervejarias serviam para elevar o status de importação da Heineken de verdade, preparando assim o terreno para a segmentação do mercado local por meio da introdução da Heineken, que podia ser vendida com margens vantajosas.

QUANDO A OFENSIVA de exportação entrou em curso, os funcionários da Heineken em Roterdã se viram comandando uma verdadeira armada da cerveja. A atmosfera no barulhento setor de embalagem e expedição combinava com a reputação do povo trabalhador da cidade portuária, onde se dizia que as camisas já eram vendidas com as mangas arregaçadas. Os operários passavam o dia cobrindo os gargalos das garrafas a serem exportadas com fardos de palha, colando rótulos e enchendo as caixas de madeira e papelão, que se tornaram presença constante no porto de Roterdã.

O escritório de Sjef Annegarn, gerente do departamento de compras da Heineken em Roterdã, estava lotado com pilhas de suprimentos, de papelão a chapinhas de garrafa. Na luta para encontrar todos os tipos de embalagem, sua pior dor de cabeça era a escassez de garrafas, o que afetou a indústria inteira. No final da década de 1940, a Heineken estava tão desesperada que chegou a coletá-las do fundo do mar nas Antilhas Holandesas. Garrafas de todos os tamanhos, formatos e cores, lançadas ao

mar nos portos, por tripulantes animados, foram dragadas da água. Em seguida, foram enfiadas em sacos, enviadas para Roterdã e tediosamente organizadas na fábrica.

Foi durante esses anos que a Heineken construiu um negócio vantajoso na África. Cerca de metade dos lucros das exportações da marca no início da década de 1950 foram obtidos no continente. Em antigas colônias britânicas, como Gana e Nigéria, a Heineken contava com os comerciantes de Liverpool, Eastwood & Sharples, que vendiam qualquer coisa, de estrados para cama e sapatos a conhaque Courvoisier e farinha. Rudy de Man, antigo gerente de exportação da Heineken, disse que Norman Eastwood e Bill Sharples comportavam-se como típicos comerciantes coloniais. Os dois cavalheiros eram “um estereótipo do autêntico inglês conservador, usando ceroulas grossas e chapéus-coco em pleno calor africano”.¹⁸

Mas o parceiro mais importante da Heineken de 1946 foi a United Africa Company (UAC), um braço da Unilever, a gigante anglo-holandesa que vendia de tudo, de margarina a detergente. O comércio e as plantações da UAC na África representavam, na época, metade dos lucros da Unilever e cerca de um quarto de seu volume de negócios. A empresa vendia produtos locais, como azeite de dendê e cacau, no mundo todo, além de comercializar sal, farinha e produtos de metal no mercado africano. Depois da guerra, houve rumores de que a Unilever estava planejando construir cervejarias flutuantes ao longo da costa africana. Em vez disso, a Heineken e a Unilever se uniram para estabelecer a Nigerian Brewery Ltd. (NBL).

Como determinado pela estratégia da Heineken, a NBL teve início em 1949 com uma marca de cerveja local, a Star. Cinco anos depois, a Star era a *lager* mais avidamente consumida na região, e a NBL não conseguia encher seus galões rápido o suficiente. Assim, a partir do final dos anos 1950, a Heineken e a UAC construíram uma série de outras cervejarias regionais. Outra marca de destaque vendida pela empresa na África era a Primus, fabricada pela antiga Brasserie de Léopoldville, no Congo Belga (depois, a cervejaria Bralima, no Zaire, que mais tarde se tornaria a República Democrática do Congo).

Curiosamente, o departamento internacional também foi autorizado a produzir uma cerveja escura sob a marca Heineken para o mercado africano e as Antilhas. Com a Malta Heineken, como o produto foi chamado, a Holanda esperava recuperar a enorme demanda africana por Guinness, outra parceira da UAC. A *stout* irlandesa era vendida para o público masculino com o slogan de que era boa para os homens, “e a sua mulher sabe por quê”.

O aumento borbulhante das exportações levou a Heineken a abrir uma terceira unidade de produção na Holanda, em 1958, na cidade de Den Bosch, no sul do país. Mais ou menos uma vez por ano, cada um dos distribuidores recebia uma visita de um dos jovens gestores da equipe de Melchior Weymarshausen, o chefe de exportação da Heineken. A maior parte deles passava metade do tempo viajando pelo mundo para espalhar as garrafas verdes. Uma de suas principais tarefas era garantir que, do Taiti a Porto Rico, os distribuidores respeitassem o posicionamento da Heineken como uma cerveja premium – e que nunca, jamais, comprometessem a qualidade do produto.

Direta e relativamente simples, a estratégia se mostrou de uma eficiência absoluta e foi mais tarde adotada por outros fabricantes de cerveja de olho na expansão internacional. Apenas em alguns poucos países ela não se aplicava. De longe, o mais importante deles foram os Estados Unidos, onde um simpático importador transformou a Heineken no champanhe das cervejas.

3. A cerveja holandesa rainha de Manhattan

O CORPULENTO HOLANDÊS Leo van Munching passava o dia inteiro, da manhã até a noite, andando pelas ruas de Manhattan com embalagens da “melhor *lager* do mundo”, usando todo o seu entusiasmo numa batalha incansável para vender mais que as marcas importadas concorrentes. Ao longo do caminho, acabou inventando uma série de inusitadas táticas de venda, dignas de comédias da Broadway.

A mais famosa era adentrar um restaurante, caminhar com confiança até o bar e pedir uma Heineken em alto e bom som – sabendo muito bem que o estabelecimento não servia a bebida. À medida que as pessoas se voltavam para ver a cena, o barman, tímido, sugeria outra marca importada, e Van Munching clamava, fingindo indignação e descrença. Por sorte, o gerente do bar tinha a chance de sanar o problema com o vendedor da Heineken, que aparecia poucas horas depois do episódio, trazendo consigo um precioso pacote de cerveja e uma proposta de contrato.

Até a esposa alemã do importador, Mia, foi recrutada como instrumento de propaganda. “Leo deixava uma caixa de Heineken num restaurante durante o dia e voltava à noite, para jantar com a esposa”, contou uma testemunha. “Bem-vestidos e alegres, os dois faziam uma cena ao pedir sua Heineken, bem alto, para todo mundo ouvir. E faziam questão de chamar atenção – como se estivessem pedindo uma garrafa de champanhe para comemorar uma data importante.”¹

Essas e outras táticas teatrais eram o prelúdio para uma lábia extremamente convincente e muito bem direcionada. Van Munching nunca tentou concorrer com *lagers* norte-americanas líderes de mercado, como a Blue Ribbon, da Pabst, e a Budweiser, da Anheuser-Busch. Em vez disso, concluiu que a Heineken tinha de ser vendida como um produto importado – para os que tinham gosto refinado e dinheiro para pagar por uma

cerveja europeia. Estava tudo no rótulo da distinta garrafa verde: “Importada da Holanda.”

A estratégia ditava que Van Munching se concentrasse em restaurantes e bares de luxo, como o Waldorf Astoria Hotel, o restaurante de Jack Dempsey e o New York Athletic Club. “A atração pelas coisas esnobes é muito mais forte nos Estados Unidos do que em qualquer outro lugar”, explicou Van Munching. “Quando eles querem se mostrar, precisam de uma coisa importada.”² E para ter o privilégio de segurar uma garrafa verde, muitos estavam dispostos a pagar cerca de 50% a mais do que o preço de uma cerveja nacional.

Os incansáveis esforços do barão holandês transformaram a Heineken na cerveja europeia mais popular dos Estados Unidos. Esse título garantiu milhões de florins à Heineken, bem como uma reputação que provou ser inestimável para construir seu negócio em muitos outros mercados.

O IMPETUOSO HOLANDÊS da pequena cidade de Harderwijk começara a aprender sobre o comércio de cerveja no início dos anos 1930, quando trabalhava como camareiro de bordo na Holland America Line, uma transportadora marítima baseada em Roterdã que operava entre a Holanda e os Estados Unidos. O trabalho de Van Munching a bordo consistia principalmente em fornecer cerveja fresca e conversa divertida para passageiros de quase qualquer classe. Mas, uma vez que todos tinham desembarcado, Van Munching saía para explorar a cidade. Logo estabeleceu contato com restaurantes e empresários de Nova York, onde identificou o início de um próspero mercado.

Van Munching começou a aparecer nas cervejarias da Heineken nessa época, para apresentar seus planos. Como o camareiro de bordo exaltadamente explicou a Pieter Feith, naquele tempo ainda no comando do departamento de exportação em Roterdã, havia um mercado para a Heineken nos Estados Unidos, a começar pelos melhores restaurantes de Nova York. E Van Munching apresentou-se como o homem certo para levar a cerveja holandesa para os Estados Unidos.

Três séculos antes, os holandeses haviam introduzido a bebida no país ao se estabelecerem em Nova Amsterdã (mais

tarde Nova York). Em meados do século XIX, um influxo de imigrantes alemães despejou em terras norte-americanas hordas de consumidores de cerveja, bem como fabricantes que tinham se familiarizado com a técnica de produção de baixa fermentação. Da mesma forma como tomaram a Europa por inteiro (exceto o Reino Unido), essas cervejas logo conquistaram os Estados Unidos. Entre os fabricantes que chegaram ao país havia gente como Jacob Best, cujo genro, Fredrick Pabst, emprestou seu nome a uma das maiores cervejarias dos Estados Unidos. Outro foi August Krug, cuja viúva casouse com Joseph Schlitz e inspirou outra *lager* campeã de vendas. Ambos fixaram residência em Milwaukee, Wisconsin, transformando a cidade na capital da cerveja nos Estados Unidos.

Mas o homem que ficou mais famoso entre esses imigrantes alemães na indústria norte-americana foi Adolphus Busch, que se estabeleceu em St. Louis, no Missouri. Lá, casou-se com a filha de um fabricante de cerveja local, Eberhard Anheuser. A cerveja feita por Anheuser aparentemente era tão medonha que a *American Mercury* chegou a dizer que “os arruaceiros de St. Louis eram conhecidos por cuspi-la de volta por cima do bar”.³ Busch resolveu o problema, estudando produção de cerveja na Boêmia. Ele teria se inspirado na cidade medieval checa České Budějovice e em seu nome alemão, Budweis, para criar a própria marca de cerveja, a Budweiser.

Centenas de pequenas cervejarias norte-americanas surgiram nesse período. Em 1810, o país registrava apenas 132. Quarenta anos depois, no entanto, o número subiu para 1.269 e, em 1873, atingiu um pico de 4.131 cervejarias, que produziam 9 milhões de barris. A disseminação da cerveja engarrafada nas décadas seguintes favoreceu os que podiam investir em escala e na construção da marca. A Anheuser-Busch, a Pabst e a Schlitz lideraram o caminho.

No entanto, a eclosão da Primeira Guerra Mundial suscitou reações antigermânicas que prejudicaram as cervejarias e geraram demandas pela proibição de bebidas alcoólicas. “Temos inimigos alemães do outro lado do oceano”, clamou um político “seco”, como eram chamados os defensores da Lei Seca. “E temos inimigos alemães no nosso país também. E os piores entre

todos os inimigos alemães, os mais traiçoeiros, os mais ameaçadores, são Pabst, Schlitz, Blatz e Miller.”⁴ O moralismo protestante ganhou força com movimentos como o Partido Nacional da Proibição, a União Cristã Feminina de Temperança e, o mais nocivo de todos, a Liga Anti-Saloon. A propaganda desses movimentos mostrava pais maltrapilhos e crianças abandonadas, enquanto os que defendiam os políticos “molhados” eram descritos como “as pessoas mais sem princípios, as mais inescrupulosas, e as forças mais satânicas que se pode imaginar”.⁵

A agitação e manobras políticas ardilosas abriram caminho para a adoção da 18ª Emenda e da Lei Volstead, que definia todas as bebidas com mais de 0,5% de teor alcoólico como “inebriantes” e um perigo para a sociedade. Em janeiro de 1920, as torneiras de cerveja foram fechadas. Os defensores da Lei Seca alegavam que a medida reduziria substancialmente o comportamento insalubre e contribuiria para a prosperidade econômica dos anos 1920. Os opositores, por outro lado, diziam que a Grande Seca não reduziria o consumo de álcool – a proibição só fizera impulsionar as vendas de gim artesanal e o crime organizado.

Durante vários anos, era Al “Scarface” Capone quem ditava as regras no negócio norte-americano de cerveja. Enquanto cerca de metade das cervejarias do país fechava as portas, o gângster italiano prosperava com a Lei Seca, com meia dúzia de fábricas produzindo cerveja de verdade e milhares de antros ilegais para consumi-la. As cervejarias legais mais criativas sobreviviam com as chamadas “quase cervejas” – bebidas de malte que continham menos de 0,5% de álcool –, além de água mineral, suco de fruta, laticínios e uma ou outra encomenda de levedura para a quadrilha de Capone.

No início dos anos 1930, tornou-se inegável que a Lei Seca era algo impraticável. Franklin D. Roosevelt e os democratas comprometeram-se a revogá-la. Quando eles ganharam a eleição, em 1932, Pieter Feith foi alertado que a Lei Seca seria abolida em breve. À medida que os produtores norte-americanos recomeçavam a encher seus tanques alegremente, várias empresas europeias corriam para a costa do país. Em março de

1933, Feith embarcou no navio de passageiros *Statendam* com um pequeno carregamento de barris e caixas de Heineken. A cerveja holandesa já estava a caminho do litoral quando, à meia-noite do dia 7 de abril, milhares de pessoas enchiam a cara para comemorar o fim da Lei Seca em dezenove estados.

O carregamento chegou a Hoboken, em Nova Jersey, poucos dias depois, em 11 de abril de 1933 – antes de todos os rivais da Heineken. As caixas foram retiradas do navio precisamente uma semana depois e recebidas de braços abertos por consumidores embasbacados e até pelo *New York Times*. “A primeira remessa legal de cerveja importada em treze anos chegou nesta terça-feira”, informou o jornal, em 14 de abril. Mas, algumas semanas mais tarde, parte da bebida teria de ser jogada no porto de Nova York: o fim da Lei Seca veio com taxas de importação proibitivas, e o governo ainda permitia apenas cerveja com teor alcoólico de 3,2%. Poucas pessoas estavam preparadas para pagar mais por uma bebida tão aguada.

Pieter Feith descobriu que a Heineken precisaria de um vendedor persuasivo e persistente para fazer com que seu produto chegasse aos bares norte-americanos. Felizmente, a bordo do *Statendam*, a caminho de Nova York, conheceu um camareiro de bordo que acabou por ser simplesmente a pessoa certa: Leo van Munching, o jovem que de vez em quando aparecia na fábrica de Roterdã. As semanas no mar deram a Feith muito tempo para apreciar o entusiasmo do compatriota, a fluência de seu inglês e o poder de sua lábia. Poucos meses depois de Feith voltar para Roterdã, em setembro, Leo van Munching foi escolhido como o homem para promover a Heineken nos Estados Unidos.

Dessa vez, Leo van Munching comprou bilhetes na Holland America Line para toda a família. A viagem era só de ida: ele disse adeus à Holanda em dezembro de 1933 e se estabeleceu em Nova York com a esposa, Mia, e os dois filhos, Leo Jr. e Anne. A bordo do *Statendam* havia outro passageiro – Krol, um antigo capitão da Holland America Line que fora contratado para levar a Amstel para os Estados Unidos.

O capitão Krol, no entanto, embarcou de volta para Amsterdã poucos meses depois. Simplesmente desistiu e voltou para a

Holanda, dizendo que o mercado norte-americano era impenetrável. Nos primeiros anos, é bem possível que Leo van Munching também tenha ficado tentado a mudar de ideia. O banco em que depositou suas economias faliu, bem como vários dos agentes que havia contratado para vender cerveja Heineken. “Acho que, na década de 1930, meu pai pensou com frequência em voltar atrás”, admitiu seu filho, vários anos mais tarde.⁶ Mas Van Munching persistiu.

Dois anos depois, ele havia persuadido cerca de cem bares nova-iorquinos a manterem um estoque de Heineken. Vendendo uma caixa de cada vez, conhecia o mapa de Manhattan como a palma da mão. E afirmou ter promovido seu produto no mercado “com muito desembaraço e coragem”.⁷ Van Munching estava competindo sobretudo com cervejas alemãs como a Beck’s, a Würzburger, a Bergendorff e a Löwenbräu. Devido à abundância de pequenas cervejarias nacionais e às pesadas taxas de importação, as cervejas importadas ainda representavam uma ninharia, menos de 1% do mercado dos Estados Unidos.

Até meados da década de 1930, era possível ver praticamente todos os pontos de venda da Heineken do alto do Empire State Building. O que, no entanto, não era nenhuma surpresa, já que nem mesmo as principais cervejarias norte-americanas contavam com distribuição nacional. Para provar que a Heineken tinha o potencial de espalhar suas asas por todo o país, Van Munching começou a explorar o Centro-Oeste, uma região com grande tradição de cerveja e máfia. Em Chicago, conheceu o proprietário de um restaurante irlandês que alegou ter servido a bebida holandesa durante a Lei Seca, contrabandeando-a de Nassau, nas Bahamas.

O dono do restaurante apresentou Van Munching a um chefe sindical, que, por sua vez, contratou um comerciante local para testar o mercado numa viagem de dez dias promovendo a cerveja. Com Van Munching seguindo-o apenas como companhia, o comerciante foi fechando contratos em todos os estabelecimentos que os dois visitavam. “Só muito depois é que entendi como eles operavam”, comentou o holandês. “Ele sempre dizia: ‘Vim aqui em nome de Neil. Aceita provar essa cerveja?’

Mais tarde descobri que Neil era o irmão dele, um dos gângsteres mais poderosos de Chicago.”⁸

A distribuição se expandiu de novo quando a Heineken se juntou à Austin, Nichols & Co., um grupo nova-iorquino de peso na área de vinho e destilados. Liderada por Tom McCarthy, a empresa era agente da maior cervejaria dos Estados Unidos, a Pabst. Com escritórios em Nova Jersey, Illinois e na Flórida, suas operações estavam longe de se limitar a Nova York. A Austin Nichols era capaz de abrir as portas de centenas de bares para a Heineken. Em abril de 1936, um ano após as taxas de importação baixarem pela metade, eles aceitaram incorporar a cerveja holandesa ao seu catálogo.

Outro grande passo se deu em 1939, quando Van Munching convenceu a Heineken a fazer uma contribuição de peso para a Feira Mundial de Nova York. Ele queria estabelecer a marca como a cerveja premium, “A realeza entre as cervejas”, com um pavilhão que enfatizasse a qualidade e a origem holandesa da bebida. A extravagância subsequente, “Heineken sobre o Zuiderzee”, foi montada junto de um riacho que ziguezagueava pelo parque de exposições. O pavilhão contava com um moinho de vento em tamanho natural, com bar no térreo e tudo o mais, uma réplica do porto de Harderwijk e estava lotado de cerâmicas de Delft. A Heineken vendeu cerca de 10 mil hectolitros na feira – e, mais importante, a marca ganhou reconhecimento inestimável a longo prazo.

Van Munching continuou a colher os frutos da Feira Mundial até Pearl Harbor tornar isso impossível. Como durante a Segunda Guerra não dava mais para importar cerveja da Holanda para o Estados Unidos, ele passou a trazê-la da fábrica de Surabaya, nas Índias Orientais Holandesas. Mas, quando essa rota alternativa de abastecimento foi cortada pelos japoneses, Van Munching ficou inteiramente privado de seu produto. Começou então a vender vinho. Em seguida, ofereceu seus serviços ao Ministério da Marinha Holandesa e, até o final da guerra, auxiliou a Casa do Marinheiro Holandês e o Clube dos Oficiais Holandeses.

A relação entre a Heineken e a Austin Nichols azedou durante a guerra devido a uma rixa entre Leo van Munching e Tom

McCarthy. Feith ficou sabendo que McCarthy quase matara Van Munching de fome durante a guerra, pagando-lhe apenas metade do salário autorizado, enquanto a Austin Nichols seguia prosperando. E assim, quando a distribuição de cerveja se regularizou após a guerra, Van Munching pediu para rever os termos de seu acordo. Durante um almoço, em Amsterdã, ficou definido que ele teria o mercado norte-americano todo para si. Ele teria dois anos para provar que essa era a melhor estratégia.

Van Munching pegou 150 mil dólares emprestados e, em 1946, abriu a própria empresa, a Van Munching & Co. (VMCO), junto com o sócio Ralph Carter. “Isso é o que Van Munching tinha de extraordinário”, comentou Ben ter Haar, antigo gerente de exportação da empresa. “Ele disse à Heineken: ‘Me dê o contrato’, e conseguiu. Então precisava de um dinheiro, e conseguiu. Tinha alguma coisa a respeito dele que fazia com que as pessoas acreditassem na sua palavra.”⁹

A essa altura, Van Munching estava doido para colocar a cerveja de novo em Manhattan, mas foi obrigado a esperar mais seis meses, pois as cervejarias holandesas se viram no centro de um clamor público. Editoriais furiosos alegavam que os norte-americanos estavam se privando de insumos incrivelmente necessários para alimentar europeus famintos, apenas para vê-los importados de volta por via marítima na forma de cerveja cara. Incapaz de justificar esse comércio, em abril de 1946 o governo holandês proibiu a exportação de cerveja para os Estados Unidos, deixando Van Munching de mãos abanando mais uma vez. Foram vários meses de bajulação política para apaziguar a fúria, mas, depois disso, nada era capaz de deter a não coroada “cerveja holandesa rainha de Manhattan”.

QUANDO FOI ATÉ NOVA YORK para observar de perto o trabalho de Van Munching, em 1948, Ben ter Haar mal pôde acreditar no que viu: as garrafas verdes da Heineken estavam em praticamente todos os bares e restaurantes interessantes de Manhattan. O gerente de exportação holandês ficou imensamente bem impressionado com o sucesso do importador e divertiu-se com sua lábia. “Van Munching tinha um talento enorme e gostava de verdade do produto”, comentou Ter Haar. “Quando saía para

vender a cerveja, enfatizava os atrativos da Heineken com perfeição. Ele costumava dizer: ‘O seu bar precisa de um quê a mais internacional, o seu bar precisa de Heineken.’”¹⁰

Mesmo depois da revogação da Lei Seca, os grupos que durante treze anos haviam comandado o mercado norte-americano de álcool ainda faziam parte do cenário, o que significava que o comércio de cerveja por vezes exigia coragem e muito dinheiro. Um vendedor que começou a trabalhar em Nova York nos anos 1950 disse que seu salário era de sessenta dólares por semana, mas que recebia um adicional de seiscentos a oitocentos dólares por semana, “para gastar no comércio”.

Leo van Munching conseguiu construir relações duradouras com os barmen por conta de sua personalidade jovial e pelo apoio constante que oferecia. Era amigo de muitos dos membros do sindicato de barmen de Manhattan, dirigido por outro holandês. A qualquer reclamação dos donos dos bares, ele os inundava com cerveja grátis. E seduzia os funcionários com o pouco ortodoxo “prêmio chapinha de garrafa”, um bônus para cada garrafa de Heineken vendida. Rob van Duursen, outro ex-gerente de exportação, que uma vez foi convidado para uma maratona de bares com Van Munching, contou que ele foi saudado com um caloroso “Oi, Leo” em 26 dos trinta estabelecimentos que eles conferiram de forma (supostamente) aleatória.

O esforço de Van Munching para vencer a concorrência foi rigoroso e intransigente, sobretudo quando se tratava da Amstel. A cerveja holandesa de preço premium era uma ameaça muito menor do que cervejas alemãs como a Beck’s e a Löwenbräu. Ainda assim, o importador da Heineken tomou medidas radicais para eliminá-la de Manhattan. “Van Munching acreditava que o mercado era pequeno demais para duas marcas holandesas, porque os donos de bares norte-americanos gostavam de estocar apenas uma cerveja alemã e uma holandesa”, afirmou Sibe Minnema, gerente da Heineken na Holanda responsável pelos Estados Unidos. Segundo ele, “milhares de garrafas de Amstel foram esvaziadas nas sarjetas de Nova York” depois que Van Munching instruiu seus agentes “a ficarem de olho na Amstel e a tirá-la da jogada”.¹¹

John Elink Schuurman, gerente de exportação da Amstel na época, resumiu os sentimentos da empresa em relação às agressivas táticas de Van Munching com um eufemismo: “Elas nem sempre foram apreciadas.” Para ele, o concorrente impunha a Heineken como a principal cerveja holandesa de importação “dando uma surra” na Amstel. “Van Munching andava pelas ruas, de um ponto de venda a outro, com um par de agentes gigantescos, e, sempre que via uma de nossas garrafas nas prateleiras, comprava o estoque inteiro”, afirmou ele. “E assim os bares eram avisados, em termos inequívocos, que era melhor parar de vender Amstel.”¹² Tais táticas estabeleceram a Heineken como a cerveja holandesa líder de exportação para os Estados Unidos, respondendo por 90% do segmento.

Até o final dos anos 1940, a operação de Van Munching nos Estados Unidos quase não teve retorno. No entanto, as vendas e os lucros da empresa melhoraram gradualmente à medida que ele foi implantando uma estratégia descrita como “presença global”. Ele montou o que nenhum outro importador da época conseguira: uma distribuição que cobria todo o país. Como parte da estratégia, Leo Jr. foi enviado, em 1953, para supervisionar os negócios da empresa em Chicago e, mais tarde, na Califórnia. Essa cobertura era dificultada por normas rígidas, que variavam de estado para estado. Em vez de entregar diretamente para bares e mercados, Van Munching tinha de vender por meio de uma série de agentes regionais que, em geral, ofereciam pelo menos uma das marcas líderes norte-americanas e usavam a Heineken como marca premium, para aumentar a variedade de seu catálogo. Diferentemente da maioria dos outros fabricantes, Van Munching colocava seus próprios homens para vigiar a distribuição de perto. Sua forma de trabalhar era mandar “missionários” para acompanhar os vendedores do distribuidor local. Eles não estavam autorizados a vender nada, mas participavam das rondas para falar sobre a Heineken e se certificar de que a marca seria exibida e servida do jeito certo. Com “o jeito certo” eles queriam dizer de forma consistente e sem comprometimento da qualidade. “Eles sempre tentavam impressionar o público com a ideia de que a Heineken era uma

coisa de classe”, explicou George Kahl, antigo gerente da VMCO.¹³

Para distinguir a Heineken de suas rivais alemãs, Van Munching insistia no aspecto “holandês” do produto. Ele inundava os donos dos bares com enfeites cafonas do país, como estátuas de cerâmica de fazendeiros fumando cachimbo e moinhos espalhafatosos. Além das previsíveis loiras de biquíni, os pôsteres exibiam jovens casais de fazendeiros em trajes tradicionais, moinhos de vento, tulipas e vacas holandesas. Com encomendas anuais até 25 mil pares, Leo van Munching Jr. alega que a VMCO se tornou o maior comprador de tamancos holandeses. Van Munching dava apenas um dos pés para os clientes e, para evitar roubos, transportava separadamente os pés esquerdos dos direitos.

No entanto, a maior parte dos consumidores norte-americanos ainda achava que a Heineken era um produto alemão. Um estudo realizado pela cervejaria revelou, vergonhosamente, que vender a marca como cerveja holandesa era um completo desperdício de tempo, porque o cliente médio dos Estados Unidos ignorava descaradamente a geografia europeia: uma das desconcertantes respostas registradas no questionário foi que “a Holanda é a capital de Copenhague”. A confusão se agravava ainda mais pelo fato de que os norte-americanos muitas vezes se referiam tanto aos imigrantes da Holanda quanto aos da Alemanha como “holandeses”.

No final dos anos 1950, Van Munching mudou de estratégia, embarcando em campanhas publicitárias de grande escala, com o slogan “*Heineken tastes tremendous*” [A Heineken é uma delícia]. As vendas no país começaram a decolar, e Van Munching passou a ser o maior cliente da cervejaria, ganhando a alcunha de quinto membro não oficial do conselho da empresa.

TODA VEZ QUE Leo van Munching ia até Amsterdã, o que acontecia cerca de uma vez por ano, a Heineken lhe estendia um tapete vermelho. Por alguns dias tenso, todo o departamento de exportação ficava de prontidão, fazendo de tudo para agradá-lo com passeios de barco até Volendam e almoços no Old Dutch, seu restaurante preferido em Roterdã. “Van Munching estava

sempre de mau humor, mas todos nós sentíamos que ele poderia significar a glória ou a ruína da Heineken”, comentou um dos gerentes de exportação da cervejaria. “Para falar a verdade, todo mundo morria de medo do cara.”¹⁴

Como resultado, quando o contrato da VMCO estava perto de acabar, em 1959, Van Munching se viu na posição de negociar um acordo extravagante. As transações duraram mais de um ano e foram pontuadas por muitas discussões jurídicas. Oscar Wittert van Hoogland, na época diretor-geral da Heineken, queria aumentar o controle sobre a organização, comprando parte da VMCO, mas Van Munching não arredou pé. Ele aumentou sua participação na empresa, tornando-se sócio majoritário, e não estava disposto a deixar a Heineken interferir. Preocupada em não irritá-lo, e talvez um tanto intimidada, em setembro de 1960 a Heineken acabou oferecendo um acordo fantástico: iria garantir o direito exclusivo de Van Munching de importar a cerveja para os Estados Unidos, na época o maior mercado do mundo, não só por toda a sua vida, mas como por toda a vida de Leo Jr. A única coisa que a cervejaria teria em troca era uma promessa a respeito do ritmo das vendas.

Van Munching mais tarde consentiu que foi muita sorte ter conseguido um acordo tão definitivo. “Freddy Heineken ainda não era ninguém na época, caso contrário, não acho que teria deixado isso acontecer”, afirmou a um repórter holandês. E Sibe Minnema, que, como gerente de exportação a cargo dos Estados Unidos, foi em parte responsável pelo desenrolar das discussões, admitiu timidamente que “tal concessão e suas extensas consequências não me garantiram os melhores elogios nos últimos anos”.¹⁵

4. Nosso jovem amigo

ALFRED H. HEINEKEN, o impetuoso filho do acionista majoritário da cervejaria, era uma espécie de incômodo. Por um lado, durante a ocupação, Freddy amadurecera prematuramente com o aprendizado da vida nas ruas, e não dava para ignorar o fato de que ele herdaria as ações da família na empresa. Por outro lado, a influência dos Heineken na cervejaria diminuía desde que seu pai, o distraído Henry Pierre Heineken, delegara a gestão para Dirk Stikker e Pieter Feith. O fato de Freddy não ter uma educação formal em negócios incentivou a tendência de alguns diretores a desdenhar do “nosso jovem amigo”.

De forma ardilosa, o conselho da Heineken recomendou que Freddy fosse mandado para os Estados Unidos, onde poderia aprender técnicas de publicidade desconhecidas na Holanda. “Estávamos ansiosos para nos livrar dele”, admitiu um antigo membro do conselho. “O que mais poderíamos fazer com o menino? Ele não sabia nada e não tinha inclinação para estudar. Era um problema particularmente complicado.”¹

Numa carta um tanto sarcástica, um membro já idoso do conselho escreveu que o jovem faria à empresa um grande serviço ao aprender sobre marketing. Assim, a cervejaria pediu a Leo van Munching, seu importador nos Estados Unidos, que ensinasse “ao pequeno Freddy” as artimanhas do negócio. Freddy recebeu a oferta de um salário anual de 6.800 dólares, o que alguns dos diretores em Amsterdã consideraram “exorbitante”, embora ele próprio achasse mesquinho. De qualquer forma, após as restrições dos anos de guerra, o curioso jovem de 23 anos não ia recusar a proposta, então, em abril de 1946, embarcou em Shannon, na Irlanda, num dos primeiros voos transatlânticos comerciais.

No começo, ficou hospedado com Leo van Munching, sua esposa e os dois filhos, que eram um pouco mais velhos que o

jovem holandês. Anne Wilsey, filha do importador, afirmou que o convidado especial era tratado “como membro da família” e que ela chegou a considerá-lo “um segundo irmão”.² Seguindo a orientação dos diretores em Amsterdã, Van Munching manteve Freddy sob rédea curta e deixou bem claro que ele tinha de provar seu valor. Teria de vender uma garrafa de cada vez, assim como Leo e seu filho haviam feito.

Freddy era esperto o suficiente para levar a tarefa a sério. Por cerca de dois anos, aprendeu exatamente como vender uma cerveja cara e desconhecida aos norte-americanos. No início, gastou as solas dos sapatos percorrendo a pé as ruas de Manhattan. Mais tarde, passou a dirigir pela cidade com caixas de Heineken na mala de um Buick de segunda mão.

Quando se mudou da mansão de Van Munching, Freddy disse que se hospedou no Hotel Astor, na Times Square. Ele reclamava de que “morava num quarto vagabundo de hotel, ganhando 350 dólares por mês”, e que “acabou descobrindo todos os restaurantes chineses em que era possível pagar por uma refeição com 55 centavos”. Ele complementava a renda revendendo carros usados. “Às vezes dava errado, e o Buick tinha de voltar para o banco”, comentou.³

Em abril de 1947, Freddy foi nomeado promotor de vendas da Heineken na Costa Oeste e se mudou para a Califórnia. Distante do olhar atento de Leo van Munching, parece que o jovem desfrutou sua liberdade ainda mais do que em Nova York. Ter Haar, o antigo gerente de exportação, visitou-o durante uma viagem de negócios e observou que Heineken morava “numa cobertura muito confortável em Los Angeles e se esbaldava em farras pela cidade”.⁴

Freddy passou na Califórnia a maior parte de seu segundo ano nos Estados Unidos, e foi lá que conheceu Martha Lucille Cummins. Pouco menos de dois anos mais nova que ele, Lucille era descendente de imigrantes irlandeses do início do século XIX que haviam feito o nome no comércio de uísque. O avô de Lucille, “Artie” Cummins, dirigia a Willow Springs Distillery, no condado de Nelson. O tio, Arthur J. Cummins, era fundador da destilaria Cummins-Collins, em Athertonville, da qual seu pai, Charles Warrell Cummins, era funcionário.

A bela jovem provavelmente saía do Kentucky em busca do burburinho e das luzes da cidade grande. De acordo com Freddy, quando a conheceu, Lucille trabalhava como modelo em Los Angeles. Ele foi imediatamente fisgado por sua graça, sua inteligência despretensiosa e suas “pernas de Marlene Dietrich”. Apesar da aparência bem-cuidada, dos ternos impecáveis e dos cabelos penteados para trás, Freddy parecia um par improvável para a promissora Lucille, de 23 anos de idade. E ela nunca tinha ouvido falar na Heineken. Ainda assim, ele gostava de contar que Lucille aceitara seu pedido de casamento num dos primeiros encontros do casal, depois de lhe emprestar cinquenta dólares para pagar a conta do restaurante. “Isso é que foi genial... o fato de que ela gostava do pobre e desconhecido Freddy”, confessou ele ao jornal holandês *NRC Handelsblad*, muitos anos depois.⁵ O casamento foi oficializado às pressas em Nova York, em agosto de 1948, e, alguns dias depois, os dois estavam a bordo de um navio para a Holanda.

Quando o jovem Freddy de 24 anos voltou com a esposa, já conhecia as artimanhas do negócio da cerveja, mas ainda precisava aprender conceitos básicos de finanças corporativas. Dessa vez, a instrução do jovem ficou a cargo do Nederlandsche Handel-Maatschappij. O banco, componente mais antigo do futuro ABN Amro, tinha vínculos próximos com a Heineken: seu presidente, o barão Collot d’Escury, fora membro do conselho de supervisão da cervejaria desde 1930.

O cargo júnior de Freddy na matriz do banco no centro de Amsterdã não era exatamente estimulante. “Àquela altura, eu estava tão americanizado que levei um tempo para me acostumar com a ideia de ficar arrumando pequenos créditos para a filial de Loon op Zand”, disse ele.⁶ Pode ter sido essa ocupação, no entanto, que causou uma reviravolta no futuro do promissor cervejeiro.

EMBORA SEMPRE TENHA ressaltado a “contribuição de papai” para a expansão internacional da cervejaria, Freddy Heineken também reconhecia que o pai quase arruinara a família ao “dar de mão beijada” a maior parte de suas ações na N.V. Heineken’s Bierbrouwerij Maatschappij (HBM) e deixar que outros diretores e

membros do conselho de supervisão aumentassem suas participações individuais na Cobra.

Após a morte de Gerard, Mary Tindal havia protegido o capital da família, e, quando ela faleceu, em 1932, a cervejaria ainda estava nas mãos dos Heineken. Seis anos depois, em 1938, Henry Pierre ainda detinha 62,4% das ações quando concordou em abrir o capital da empresa na Bolsa de Valores de Amsterdã e na de Roterdã. O lançamento, em janeiro de 1939, de 2 mil ações teve demanda muito maior do que a oferta. Depois da transação, Heineken ficou com apenas 49% do capital da empresa. Ele não se preocupava em emitir ações preferenciais porque havia escutado um boato de que o governo estava prestes a impor regras de tributação que seriam desfavoráveis a tais ações. Isso nunca aconteceu, mas, ainda assim, Heineken se viu diante de impostos altíssimos, recolhidos pelo governo para ajudar a financiar a reconstrução do país depois da guerra. Quando a empresa aumentou seu capital ao lançar mais ações, Heineken não conseguiu bancar toda a sua cota. Em 1940, sua participação havia sido reduzida a 45%, e diminuiu ainda mais depois do divórcio.

Freddy Heineken estava bem ciente da situação enquanto morava nos Estados Unidos. Numa carta ao pai, enviada de Seattle, em 1947, deixou claro que queria reaver o controle da família na HBM, a empresa por trás da marca Heineken. “Por vários motivos ao longo dos últimos anos, como o divórcio de mamãe e a enorme quantidade de dinheiro que as autoridades abocanharam, seus ativos na HBM reduziram-se consideravelmente se comparados ao percentual que Otie [Mary Tindal] possuía. Não há nada que se possa fazer a respeito, foi uma questão de circunstâncias. Minha intenção, no entanto, é tentar, por toda a minha vida, fazer com que a família detenha novamente a participação majoritária na HBM”, escreveu ele, acrescentando que considerava isso “uma questão de honra”.⁷

Ao voltar dos Estados Unidos, Freddy Heineken percebeu que reaver a propriedade da empresa seria mais difícil do que imaginara. A situação financeira do pai era “uma bagunça assustadora”. Os consultores “alegavam que o capital havia desaparecido” e que seu “pai estava sentado lá, desolado”.⁸

Em fevereiro de 1949, Freddy descobriu que Henry Pierre também havia vendido parte de suas ações na Cobra – e sentiu cheiro de traição. Harry, como o pai de Freddy era chamado pelos outros diretores, concordara em vender 90 mil florins em ações da Cobra para onze membros dos conselhos de administração e de supervisão da Heineken. O problema era que as ações haviam sido vendidas a uma taxa de 170%, bem abaixo da estimativa de 300%. O maior pacote fora adquirido pelo diretor Jan Emmens. Outras três grandes porções foram compradas por Johannes Honig, um membro do conselho, por Pieter Feith e pelo barão Collot d'Escury.

Freddy suspeitou que os gerentes tivessem se aproveitado descaradamente do pai e pediu a orientação de Stikker, que deixara a empresa havia poucos meses para se juntar ao governo holandês. Stikker descreveu o acordo como “uma falcatrúia”. Em fevereiro de 1949, Freddy escreveu que estava “enfurecido” que seu pai não tivesse oferecido as ações a ele ou a sua irmã, Cesca, que recebera uma herança da “vovó Petersen”. Mas, acima de tudo, estava ultrajado que o pai tivesse sido passado para trás. “No que me diz respeito, se papai foi enganado, e eu sei tão bem quanto você como isso deve ter sido fácil, então alguma coisa tem que acontecer, nem que seja na base do tapa”, escreveu ele. Freddy procurou Stikker “não exatamente como um antigo membro da HBM, mas como meu tio Dirk. Você é a única pessoa em quem Cesca e eu podemos confiar”.⁹

Ao aprofundar suas investigações, ele descobriu ainda mais provas de que os diretores haviam se aproveitado de Henry Pierre. Num almoço com o pai, Freddy o ouviu dizer que só concordara com a negociação da Cobra porque entendera que suas ações seriam transferidas para a HBM. Ele jamais teria concordado com o preço se soubesse que elas seriam divididas e compradas individualmente pelos diretores da Heineken. Stikker atribuiu o incidente à natureza distraída de Henry Pierre e à sua falta de interesse em negócios. Na época em que ainda estava na Heineken, havia reparado como ele e seus colegas “comentavam com frequência como seria fácil forçar Harry a aceitar transações favoráveis para os diretores, mas não para ele próprio”.¹⁰

O acordo com as ações da Cobra fora discutido em detalhes com Henry Pierre em três ocasiões, e ele havia sido avisado de que o preço não refletia o valor real da Cobra, por isso, em abril daquele ano, Freddy Heineken teve de engolir em seco e aceitar o fato de que os compradores não tinham feito nada de errado. Mas o relacionamento conturbado com os diretores tornava ainda mais imprescindível que ele aumentasse sua participação na empresa quanto antes. Para reunir os fundos necessários, ele comprou um Jaguar e começou a blefar em bancos e fundos de pensão. Sua participação na empresa equivalia a aproximadamente 20% do capital. Ele colocou isso numa holding que fundou em 1950, a HBBM, junto com as ações que acumulou na bolsa de valores.

Freddy então assumiu o controle da parte de sua irmã. Um antigo membro do conselho afirmou que a negociação em torno da participação de Cesca foi feita informalmente entre pai e filho: em troca das ações, Freddy prometeu cuidar do bem-estar financeiro de Cesca.

À medida que acumulava ações na bolsa de valores, Freddy disse que ia testando a lealdade de cada diretor e membro do conselho de supervisão. Ele desmascarava os que haviam comprado ações pelas costas da família oferecendo-lhes indiretamente pacotes de ação da HBM a preços atraentes. Como as ações vinham com dívidas, ele as usava como colateral para pegar empréstimos, e os empréstimos para comprar mais ações. A artimanha foi incrivelmente corajosa, sobretudo para um jovem cujo único bem era o próprio nome, mas Freddy era paciente e não tinha nada a perder.

QUANDO SEU PAI deixou o conselho de supervisão da HBM, em março de 1951, Freddy Heineken assumiu o cargo como membro delegado. Poucos meses depois, pediu para ser nomeado para a mesma posição que o pai detinha. A posição teria lhe proporcionado algumas prerrogativas, como o direito de participar das reuniões de diretoria. Os outros membros do conselho foram contra.

Freddy pleiteou o cargo de novo em fevereiro de 1953, e, mais uma vez, o conselho de administração foi contra. Como explicou

Feith, a opção só seria considerada “quando ele tivesse provado na prática que estava preparado e era capaz de se adaptar ao estilo e aos métodos de trabalho da HBM, e não o contrário, e que usaria sua posição de poder com sensatez e tendo os interesses da HBM em primeiro lugar”.¹¹ Numa demonstração de boa vontade, foi permitido que o herdeiro Heineken participasse de todas as reuniões do conselho de administração.

Poucos meses depois, Freddy Heineken já não precisava mais pedir permissão. Finalmente havia conseguido reunir a maioria das ações da HBM, tudo sob a sua própria holding, a HBBM. Freddy saboreou seu triunfo em 1954, entrando no escritório de Johannes Honig e informando-o de que iria tirar seis semanas de férias. Em seguida, quando estava prestes a sair da sala, acrescentou: “Quase me esqueci de dizer. Desde ontem, tenho participação majoritária nesta empresa.”¹²

Ironicamente, foi a família por trás da cervejaria concorrente Oranjeboom que fez a balança pender em favor de Freddy. Os Hoyer vinham se envolvendo em negócios com a Heineken desde 1873, quando Gerard Heineken procurou investidores para financiar a construção de sua fábrica em Roterdã. Fazia muito tempo que eles não eram ativos na gestão da HBM, mas haviam mantido suas ações da empresa e deram a Freddy apoio fundamental, concordando, em 1954, em agregar suas ações ao pacote dele. Dik Hoyer, um dos herdeiros da família, disse que o único motivo para eles ajudarem Freddy foi o fato de terem ficado espantados com a sagacidade do jovem e impressionados por sua coragem.

No início de outubro daquele ano, Heineken foi apontado como assessor administrativo, com um salário anual de 30 mil florins. Anos depois, ele descreveu o resultado de seus muitos anos de malabarismo financeiro como o ápice de sua vida profissional.

Várias fontes afirmam que, uma vez que se afastou de todas as suas funções na Heineken, o pai de Freddy se afundou rapidamente numa “infelicidade profunda”, torrando seu dinheiro em álcool e mulheres. Os registros pessoais indicam que Henry Pierre teve uma breve relação mais formal e se casou de novo, em janeiro de 1948, aos 62 anos. Sua noiva era Jeanne Suzanne

Berthier, e o casamento foi oficializado num bairro chique de Paris. No entanto, os mesmos registros indicam que Suzanne morreu na capital francesa pouco mais de um ano depois, em junho de 1949, com apenas 51 anos.

Enquanto a mãe de Freddy morava na Espanha com o marido, Henry Pierre Heineken levava uma vida solitária em Amsterdã. Um antigo vizinho comentou que ele frequentemente chegava de madrugada ao seu apartamento na rua Appololaan num péssimo estado. “Era uma barulheira, porque o porteiro quase sempre tinha de arrastar Heineken para dentro do prédio e carregá-lo pelas escadas”, comentou ele. Henry Pierre morreu em maio de 1971 e foi enterrado no cemitério Zorgvlied junto com a mãe, Marie Tindal, e seu segundo marido, Julius Petersen.

COM O PATRIMÔNIO da família assegurado, Freddy e Lucille Heineken entregaram-se aos privilégios da minoria rica. Várias décadas depois, Freddy admitiu que detestava ser chamado de playboy. “Odeio essa palavra. O que é um playboy? Alguém que não faz porcaria nenhuma. Não me encaixo nesse perfil de forma alguma. Trabalho pra cacete”, afirmou ele.¹³ Em grande medida, isso era verdade. Freddy se dedicou à Heineken com o tipo de comprometimento apaixonado que dificilmente seria equiparado por alguém de fora. No entanto, em seus “anos selvagens”, raramente desencorajava associações com o estereótipo de “filhinho de papai rico”.

Na verdade, ele acumulou toda a parafernália típica de um playboy assumido. Em Noordwijk aan Zee, o famoso balneário holandês, mantinha na garagem de sua casa de campo decorada com azulejos verdes uma imensa frota de veículos que continha, entre outras coisas, um Facel Vega e um Mercury Cougar com volante dobrável, bem como itens de colecionador que importava dos Estados Unidos por meio do departamento de transportes da cervejaria.

Os que mais lhe davam orgulho eram o Alfa Romeo Zagato 1934 e o minúsculo Willam. O cervejeiro achava o estranho carro no balneário francês de Saint-Tropez e o comprou pelo equivalente a 3 mil florins, em Paris. “Maravilhoso. Você pode estacionar entre dois carros, num espaço de cerca de um metro e

meio, de frente para a calçada. É o carro mais ridículo que já vi”, comentou ele.¹⁴

Na década de 1950, Freddy tirou uma licença de piloto que lhe permitiu passar muitas tardes sobrevoando a Europa em jatos particulares. Em 1960, chegou a criar uma empresa de navegação aérea privada, a N.V. Sportair Amsterdam, com um capital de 100 mil florins. A empresa tinha à sua disposição um monomotor Jodel de dois lugares, e mais tarde Heineken comprou um Piper Comanche, avião norte-americano de quatro lugares. Seu prefixo aeronáutico era “PH-RED”, uma corruptela de “Fred”.

Antigos convidados se lembram com carinho das festanças organizadas pelo casal em sua propriedade em Noordwijk. A casa “em formato de bumerangue” e chamada De Ark [O arco] foi projetada por dois arquitetos. Como a exuberante residência do casal em Cap d’Antibes, no sul da França, dizia-se que a propriedade era equipada com todos os tipos de apetrecho arquitetônico, tais como um bar no térreo com uma parede de vidro que permitia que os visitantes vissem as pernas das pessoas nadando na piscina ao lado.

Na Riviera, Freddy mimava os hóspedes com cruzeiros pelo Mediterrâneo. Durante um tempo, foi dono de um Caravelle preparado para navegar em mar aberto e estimado em 450 mil florins, e tinha também vários outros barcos. Para embarcar, não era preciso nem mesmo sair do terreno da propriedade, La Garoupe, que se estendia do terraço da mansão até a praia, na ponta de uma península exuberante. Dizem que uma das piscinas do lugar tinha uma folha de plástico posicionada dois centímetros sob o espelho d’água, para que Freddy pudesse surpreender os convidados fingindo caminhar até eles sobre a superfície.

Foi, no entanto, a reputação de Freddy de flamar com moças de pernas compridas que cimentou sua fama de playboy. O próprio empresário não se esforçava para esconder seu interesse em mulheres, o qual muitas vezes expressava com uma vulgaridade surpreendente. Ele flertava por Amsterdã com jovens despreocupadas e admitia em público que não honrava os votos matrimoniais ao pé da letra.

Lucille Heineken optava por uma vida reservada. Aqueles que a conheciam ficavam invariavelmente impressionados com sua graça e personalidade, mas ela nunca interferia visivelmente nos negócios da Heineken. Quando ia a uma festa, movia-se de forma discreta, saboreando uma taça de xerez. Preferia andar a cavalo na praia de Noordwijk e deixar o marido levar sua própria vida “social”.

Ainda assim, toda essa frivolidade nunca distraiu Freddy completamente de seu compromisso com a empresa da família. Apesar de alguns ex-funcionários recordarem que o proprietário era notado muitas vezes por sua ausência nos primeiros anos, ele rapidamente construiu credibilidade por inspirar uma reforma profunda na imagem da Heineken. Com instinto e consistência inegáveis, Freddy liderou a construção meticulosa de uma das marcas de cerveja mais conhecidas do mundo.

A HEINEKEN JÁ TINHA um “departamento de publicidade” nos anos 1940, criado para convencer os consumidores de que sua cerveja voltara a ser potável depois da guerra. A empresa contribuiu para uma campanha coletiva da indústria cervejeira holandesa com o slogan “Cerveja voltou a ser a melhor opção”. Mas foi Freddy quem supostamente introduziu a publicidade na Heineken quando voltou dos Estados Unidos e colocou um pedaço de papel com as palavras “departamento de publicidade” na porta de uma sala vazia.

Freddy conduzia o trabalho do setor. Em suas viagens pelos Estados Unidos, havia compreendido a importância da propaganda: “Foi um vislumbre do futuro. Eu já tinha visto como as geladeiras, a televisão e os supermercados estavam mudando os hábitos do consumo de cerveja nos Estados Unidos. E sabia que o impacto na Holanda seria bem parecido”, declarou à revista *Fortune*.¹⁵

Aos vinte e poucos anos, Heineken apreciava o lado criativo da publicidade, mas também havia aprendido que a mensagem tinha de ser simples e consistente: era inútil dizer aos consumidores que a Heineken era saborosa, refrescante e suave se sua aparência não transmitia a ideia. Ele então começou atualizando a embalagem, para torná-la mais atraente.

Até o final dos anos 1940, era quase certo que as garrafas da Heineken viessem acomodadas em caixas surradas de madeira com o nome da marca impresso em letras pretas grosseiras. As garrafas em si eram adornadas com toda uma paleta de rótulos: cinza, vermelho, verde, azul, oval, retangular – dominados pela estrela vermelha e o nome da Heineken em maiúsculas.

Em 1947, a comissão de publicidade da cervejaria começou harmonizando a fonte da marca em suas garrafas e usando letras minúsculas. Freddy gostou da mudança: “Percebi que minha assinatura parecia mais amigável do que a marca da Heineken nas garrafas, que tinha todas as letras em maiúsculo”, explicou ele muito tempo depois. “Daquela forma, a palavra Heineken tinha onze linhas verticais... demais da conta para ter boa legibilidade... E o nome dava a volta na garrafa inteira. Não fazia o menor sentido.”¹⁶

A estrela vermelha era outra característica controversa. Ela tinha sido usada por muitos anos para distinguir a cerveja engarrafada na fábrica da Heineken da que era vendida por engarrafadores terceirizados. Alguns diretores temiam que o elemento pudesse dificultar a expansão internacional da marca, porque era invariavelmente associado a Cuba e à União Soviética. Freddy considerou substituí-lo por um moinho de vento ou um palheiro, mas acabou optando por uma estrela pequena e menos visível.

A identidade visual da marca passou por uma série de mudanças aparentemente insignificantes no início dos anos 1950. Para começar, decidiu-se remover o apóstrofo e a letra “s” do nome “Heineken’s”. Uma pesquisa de mercado havia revelado que muitos consumidores identificavam a marca como “Heinekes”, e Freddy descobriu que encurtar o nome nos letreiros de neon economizaria milhões em eletricidade. Ele passou horas fazendo a conta. Enquanto isso, o “e” minúsculo foi girado ligeiramente no sentido anti-horário, dando origem ao famoso “e sorridente” da Heineken.

Até hoje, a origem desses ajustes gráficos continua um tema polêmico nos círculos de publicidade holandeses. Mas, de acordo com um designer que trabalhava com a Heineken na Claessens, uma agência de design gráfico de Hilversum, o “e sorridente” não

foi fruto de nenhum gênio criativo – foi adotado após um estudo quase científico. “É irônico que Freddy Heineken o descreva como uma de suas invenções. Ele na verdade nasceu aqui, neste escritório. Mas e daí? É muito lisonjeiro para uma agência quando um cliente fica tão orgulhoso de um trabalho que resolve colher os elogios para si”, comentou.

O próprio Freddy Heineken admitiu que o nascimento do “e sorridente” foi precedido por um longo período de trabalho: “Colocamos cientistas para olhar por microscópios por dias a fio até chegarmos ao grau certo de inclinação do ‘e’. Se girássemos demais para um lado ele pareceria triste, demais para o outro, pareceria louco. Do jeito que está, ele sorri para você.”¹⁷ Ao mesmo tempo, ele tornou os “n” e o “k” mais “rechonchudos e amigáveis”, para dar uma impressão de “hospitalidade”.

A maior revolução de embalagem feita por Freddy, no entanto, foi a adoção do verde como a cor oficial da Heineken. O magnata mais tarde reconheceu que “não era necessário ser nenhum gênio para chegar a essa conclusão”, mas, na época, ele precisara usar de todo o seu poder persuasivo para impor a cor. “Acharam que eu tinha enlouquecido”, comentou Heineken. “Mas eu sempre tive em mente que os consumidores eram muito conservadores a respeito do que ingeriam. E previ que o verde se tornaria um símbolo universal para natureza e segurança muito antes de o lobby ambientalista nos dizer isso.”¹⁸

O passo seguinte, nos anos 1960, foi modernizar a identidade corporativa da cervejaria com uma logo nova para os letreiros de neon a serem colocados do lado de fora dos bares e para toda uma linha de acessórios, desde bolachas de descanso para cerveja até grades para bicicletas. A faixa preta sob o nome da marca foi uma das sugestões de Freddy para dar unidade visual. “O departamento de publicidade foi terminantemente contra esse absurdo. Parecia uma moldura funerária em cima de um caixão. Mas o chefe criou o que chamávamos na Heineken de ‘cultura da faixa preta’, determinando que ela deveria aparecer em todo o material promocional da cervejaria”, comentou Wim Bouman, antigo funcionário do departamento de publicidade.¹⁹

Freddy e seus assistentes também trabalharam na logo da empresa. Depois de semanas de dedicação, a equipe de

publicidade chegou aos dois semicírculos vermelhos ao redor da faixa preta que entrariam para a história da propaganda como “o beijo Heineken”. Ele foi amplamente testado pela agência que detinha a conta da Heineken por meio de experimentos com o público nos cinemas, pedindo-se às pessoas que avaliassem o impacto da marca em vários formatos e cores. Por fim, em 1964, a logo vermelha e preta foi apresentada durante uma reunião com cerca de vinte especialistas em publicidade, inclusive Freddy, num bar em Loenen aan de Vecht, decorado com todo tipo de artefato ostentando o beijo Heineken. Assim, em meados dos anos 1960, a cervejaria havia estabelecido uma identidade visual forte o bastante no mundo todo para resistir a várias décadas de intensas mudanças culturais – um feito raro no mundo corporativo.

Em algum lugar no meio do caminho alguém veio com o slogan “*Heerlijk, helder Heineken*” [Deliciosa e clara Heineken]. A aliteração, usada até hoje para identificar a marca na Holanda, tornou-se uma lenda tão importante na história da publicidade nacional que os jornais do país chegaram a conduzir investigações aprofundadas para traçar sua autoria. Freddy Heineken a tomava para si, mas isso tem sido contestado por muitos outros possíveis gênios da publicidade.

Para frustração de seus funcionários, Freddy tinha total desrespeito pela hierarquia em matéria de publicidade e o hábito de se meter nos assuntos do departamento, muitas vezes perturbando estratégias cuidadosamente estudadas. Apesar disso, todos os envolvidos concordavam que o comprometimento apaixonado do chefe era uma bênção. Por causa dele, não só os publicitários tinham orçamentos quase ilimitados, como também o próprio Freddy Heineken podia se estabelecer como uma personalidade efervescente e criativa no mundo dos negócios na Holanda – o que em si era uma ferramenta de marketing bastante útil. Essa era uma imagem que Freddy cultivava: até o nome que adotara (“Freddy com ‘y’, por que não?”) servia para tornar a Heineken mais amigável.

5. Engolindo a Amstel

NA SEGUNDA-FEIRA, 26 de agosto de 1968, cerca de vinte diretores da Amstel foram chamados à sala do conselho na matriz da cervejaria, em Amsterdã, com suas janelas jateadas com vista para a Mauritskade e uma deusa de gesso elevando-se do teto. Os quatro membros do conselho executivo tinham notícias importantes. No entanto, acomodando-se ao redor da mesa, os outros funcionários estavam absolutamente despreparados para o golpe que iriam receber.

Várias décadas depois, com a voz ainda trêmula de raiva, um antigo executivo da empresa lembrou: “Os quatro cavalheiros nos disseram de forma bem despreocupada que haviam vendido a Amstel para a Heineken. ‘É com muita alegria que comunicamos que fechamos um excelente negócio’, disseram. De uma hora para outra, nosso inimigo número um havia se tornado nosso proprietário. A ideia parecia tão repugnante que uma das pessoas na sala chegou a vomitar.”¹

A fusão formal pôs fim a uma relação ambígua que durara quase um século. Por um lado, as duas cervejarias tinham competido diretamente entre si no mercado holandês e fora dele. Por outro, seus diretores haviam selado uma série de acordos colaborativos ao longo dos anos, para se certificar de que a luta seria limpa e acessível para ambas as partes. Durante a guerra, as duas empresas haviam discutido planos para compartilhar recursos e lucros e interromper uma era de “flerte superficial e combate oculto”,² como Heineken definiu, mas as negociações não tiveram êxito.

Instado a explicar a derrota final da Amstel, Freddy Heineken deu de ombros. “Nós éramos os mais sóbrios”, brincou,³ insinuando que ela fora resultado dos gastos descuidados dos diretores da concorrente e do suposto consumo de seus funcionários durante o trabalho. (A regra não oficial era que não

deveriam começar a beber antes das onze da manhã.) Outros foram mais diplomáticos, mas é claro que a diretoria da Amstel facilitou a aquisição para a Heineken em função de uma série de erros quase risíveis.

COMO EM MUITOS OUTROS países europeus, na década de 1950 o mercado de cerveja transformou-se inteiramente na Holanda à medida que os consumidores começaram a modificar seus hábitos. Em vez de ir beber uma cerveja no bar depois do trabalho, cada vez mais os holandeses passavam as noites numa casa equipada com um aparelho de televisão e aquecimento central. E, se aparecesse algum amigo, eles poderiam oferecer uma cerveja gelada que guardavam em uma geladeira novinha em folha.

Tudo isso teve enorme repercussão no mercado. Tornou-se cada vez mais claro que os fabricantes teriam de ajustar a distribuição e toda a sua estratégia de marketing. Até então, eles vinham lidando principalmente com os donos de bares, mas, de repente, teriam de negociar com as empresas de supermercado – que experimentavam um crescimento rápido – e começar a falar com os consumidores.

Até o final da década de 1940, as cervejarias holandesas vendiam quase toda a sua produção por meio das torneiras de bares e restaurantes. O consumidor praticamente não tinha importância: eram os donos dos bares que escolhiam as marcas, e só os fregueses mais pedantes se esforçariam para encontrar um estabelecimento que servisse uma cerveja específica. Dessa forma, a tática dos produtores consistia principalmente em adular os donos dos bares. E não bastava mandar uns guarda-sóis, o mais provável é que eles pedissem descontos ou empréstimos baratos, com uma ou outra troca do carpete do estabelecimento na jogada. Às vezes os produtores faziam acordos informais para evitar o excesso de tais pedidos. Mas quando eles eram violados, abrindo espaço para uma concorrência acirrada, os donos de bares eram capazes de cair em cima dos produtores com exigências financeiras que sugavam a maior parte dos lucros.

Vender cerveja naquela época era uma atividade divertida, os agentes das cervejarias passavam o dia pagando rodadas para o

público e os funcionários de um bar. No entanto, o trabalho exigia muito mais que um estômago resistente: um relatório da Heineken intitulado “Perfil ideal do representante nos estabelecimentos” afirmava que um agente precisava ter “tato e autocontrole”, deveria “dominar a arte de escutar” e ser “mental e fisicamente equilibrado”. E, talvez mais importante, deveria “ter senso de humor”. Se essas eram mesmo as habilidades fundamentais para se vender cerveja, os agentes da Heineken deveriam ser hilários: a cerveja era servida em mais bares do que qualquer concorrente, e mesmo alguns estabelecimentos vinculados a outras marcas vendiam Heineken às escondidas.

A empresa foi a primeira das grandes marcas do mercado holandês a vender seus produtos fora dos bares. Pieter Feith conduziu as mudanças que revolucionariam a indústria organizando um sistema de distribuição independente de venda para supermercados. Ele criou o Comitê de Lojas da Heineken e o colocou para redigir um relatório sobre a distribuição em vendas e mercados. Quando o documento “Nossa cerveja nos mercados” começou a circular na empresa, em 1947, foi recebido com consternação. O que gerou ressentimentos não foi exatamente a entrada no varejo, mas a abordagem defendida por Feith: em vez de trabalhar com os distribuidores já estabelecidos da cervejaria, ele queria alocar o novo mercado de consumo doméstico a atacadistas especializados.

Quando souberam dos planos, os distribuidores de cerveja ficaram furiosos. Seu argumento era que os contratos que haviam assinado com a cervejaria davam a eles o direito exclusivo de vender os produtos da empresa numa região específica, independentemente da embalagem. Eles queriam a chance de provar que eram capazes de atender aos supermercados tão bem quanto os bares. Feith, no entanto, aparentemente optou por ignorar os apelos: sua equipe selou em segredo contratos exclusivos com atacadistas que cobriam em torno de 8 mil lojas, cerca de um terço de toda a rede de varejo do país. No final de fevereiro de 1948, instaurou-se o caos quando se descobriu que a Heineken iria começar a distribuir cerveja aos varejistas dali a três meses. Os distribuidores ficaram igualmente horrorizados ao

tomarem conhecimento de que a Amstel estava seguindo no mesmo caminho.

Unidos na aliança holandesa de comerciantes de cerveja e refrigerantes (BBM), os distribuidores irados prometeram responder com “o mais drástico dos contra-ataques”.⁴ A BBM congregou apoio entre os distribuidores para criar sua própria unidade de produção e venda de cerveja, mas apenas uma minoria estava disposta a investir. Eles então estabeleceram uma lista de fabricantes de cerveja que se comprometiam a respeitar seus contratos com os distribuidores e passaram a publicá-la num panfleto intitulado “Conheça seus verdadeiros amigos”. Por fim, em agosto de 1948, ameaçaram entrar em greve.

A rebelião desesperada nunca chegou a preocupar Feith. A Heineken fez concessões que, aparentemente, permitiram aos distribuidores testarem suas habilidades no varejo, mas a causa da BBM jamais teve a menor chance. Em meados dos anos 1950, os distribuidores desistiram de sua campanha, e os atacadistas estabeleceram firmemente seu controle sobre a rede de vendas de cerveja em garrafas para lojas e supermercados. A Heineken podia muito bem descartar toda aquela contenda como “uma tempestade num copo de cerveja”.⁵

A releitura feita por Feith do modelo de distribuição e os ajustes organizacionais subsequentes chegaram bem em tempo para que fosse possível tirar proveito das radicais mudanças sociais que acarretaram uma revolução no mercado de consumo doméstico. Quase insignificante no final dos anos 1940, em pouco tempo o comércio varejista passou a representar mais da metade do mercado holandês. E estimulou o mercado inteiro, que subiu de reles dez litros *per capita*, em 1949, para 45,4 litros, em 1968. Tal como no restante da Europa, os hábitos de consumo de bebidas alcoólicas foram transformados pela melhora no padrão de vida, bem como pela entrada da televisão e da geladeira nas casas holandesas. Até então, para manter as garrafas geladas, em geral elas eram colocadas num balde sob uma torneira de água corrente. E, como tinham de ser consumidas depressa, as donas de casa compravam apenas poucas garrafas de cada vez. Geladeiras significavam que a cerveja podia ser armazenada em casa por muito mais tempo. Não havia desculpa para não ter

algumas garrafas a mais para quando os vizinhos batiam na porta.

Essa mudança de mercado também gerou a necessidade de toda uma nova estratégia de marketing. De repente, os consumidores tinham de tomar suas próprias decisões nas lojas, com base no preço e no bom gosto, bem como no reconhecimento da marca. O branding e a embalagem tornaram-se muito mais importantes: todas as mudanças impulsionadas por Freddy para tornar o visual da marca mais atraente e reconhecível tiveram pleno impacto com a ascensão do mercado varejista.

A transformação do mercado fez a Heineken mudar tanto a mensagem quanto o alvo de sua publicidade. Até o final dos anos 1940, os anúncios realçavam a popularidade da cerveja em bares com o slogan “Heineken, a cerveja mais consumida”. Mas antigos gerentes de marketing estimam que, ao longo das décadas de 1950 e 1960, cerca de 80% do orçamento da cervejaria tenha sido investido para incentivar o consumo doméstico, com o slogan “Amigos têm Heineken em casa!”.

Como as pesquisas de mercado mostravam que eram as mulheres que faziam a maior parte das compras, o alvo da campanha era predominantemente feminino. A mensagem subjacente era que, comprando Heineken, as donas de casa iriam criar uma atmosfera acolhedora em casa e manter os maridos felizes. Sem dúvida, os anúncios resultantes teriam enfurecido mesmo as menos fervorosas feministas em anos posteriores: dóceis donas de casa entregavam uma garrafa de Heineken para o marido, enquanto ele se sentava em sua poltrona para ler o jornal, ou casais perfeitos compartilhavam uma cerveja com os vizinhos, as mulheres sentadas aos pés dos maridos.

Os primeiros comerciais de TV reforçaram essa mensagem – e foram condescendentes em igual medida. Mulheres com pequenos colares de pérolas e penteados elaborados demonstravam exatamente como servir uma cerveja engarrafada. “Segure a garrafa de lado e derrame o conteúdo delicadamente”, aconselhavam. Tais propagandas eram muito mais caras do que os anúncios impressos dos anos anteriores, o que privilegiava os

grandes fabricantes. Mas, à medida que a televisão invadia mais e mais as casas holandesas, tinham o potencial de atingir milhões de pessoas.

Essa revolução teve um impacto decisivo sobre o equilíbrio de poder no mercado holandês de cerveja. Os esforços da Heineken para conquistar o mercado de consumo doméstico deram certo. Enquanto quase todos os outros fabricantes do país se viram enfraquecidos pela transformação radical da indústria nos anos 1950 e 1960, a Heineken desfrutou um período de forte crescimento. E, com o consumo anual de cerveja no país mais do que quadruplicando, a fatia de mercado da Heineken subiu de 21,7% para cerca de 39%.

Embora a Amstel tenha se inserido cedo no varejo, junto com a Heineken, foi incapaz de acompanhar o ritmo imposto pela líder de mercado. Depois de quase uma centena de anos de rivalidade inabalável, a Amstel acabou por se curvar à supremacia da Heineken.

A PROXIMIDADE ENTRE as fábricas da Amstel e da Heineken colocava as duas cervejarias em contato próximo, mas também destacava a diferença entre suas abordagens de gestão. A ostentação dos diretores da Amstel, que andavam para cima e para baixo com motorista, era fonte constante de entretenimento para suas contrapartes na Heineken. Quem visitava a sede da empresa era recebido por um mordomo de luvas brancas, servindo bebidas numa bandeja de prata. Mais prejudicial para a marca era o fato de que a nobre herança da Amstel incentivava um tratamento complacente e irrealista dos negócios. “Em poucas palavras, nunca tivemos a visão da Heineken”, admitiu Elink Schuurman, membro do conselho.⁶

No início, parte do problema era o fato de que a cervejaria era mais forte no segmento mais fraco. Embora a expansão do mercado de cerveja pudesse ser explicada pela crescente popularidade da *lager*, havia muito que a Amstel se sustentava com a Oud Bruin, uma cerveja mais amarga e mais escura. Os proprietários de bares, na época os principais clientes das cervejarias, logo notaram a diferença: leve e refrescante, a *lager*

da Heineken podia ser consumida em grandes quantidades. Pesada e doce, a Oud Bruin era coisa de um copo só.

Mesmo com sua própria *lager*, um produto de qualidade indiscutível, a Amstel nunca alcançou a mesma popularidade da Heineken. Isso se deu, em parte, porque a diretoria considerava o consumidor médio indigno da bebida. Guus Avis, na época gerente de publicidade da empresa, lamentou: “O conselho foi inflexível na decisão de que a nossa cerveja não deveria competir diretamente com a Heineken. ‘A Amstel é sofisticada demais para lidar com as grandes massas’, disseram eles. Pode até ter sido uma abordagem nobre, mas, obviamente, não era uma estratégia que venderia torrentes de cerveja.”⁷

Um estudo de identidade de marca indicou que os consumidores da Amstel eram considerados cavalheiros impecáveis que apreciavam, tranquilamente, uma cerveja – só uma – à noite. Em comparação, os consumidores da Heineken eram vistos como uma gente barulhenta e pouco sofisticada, “a carne de pescoço”, comentou Avis. Para azar da Amstel, esse grupo movimentava muito mais as vendas do que o “cavalheiro impecável”. Ao ameaçar mudarem para a bebida mais lucrativa, os donos de bares eram capazes de exigir favores absurdos que diminuía as margens de lucro da Amstel. Os recursos financeiros da empresa, que já haviam sido drenados pelos grandes investimentos no exterior, tornaram-se cada vez menores.

O problema, como observou Gregor Frenkel-Frank, responsável pelas campanhas publicitárias da Amstel, era que “quando você pensava em Amstel, pensava em cerveja. Mas quando pensava em cerveja, pensava em Heineken”.⁸ Em termos de marca, a Amstel percebeu que a Heineken detinha o monopólio do “aconchego”, enquanto a Grolsch, outra concorrente importante da Amstel, apostava em “tradição”. A Amstel reagiu, lançando, em 1967, uma campanha que a apresentava como a cerveja para caras durões, com base no prazer de saborear uma Amstel depois de um dia árduo de trabalho ou outras atividades supostamente “viris”. O slogan: “Este é o homem, esta é a sua cerveja.”

Apesar desses esforços e do constante aumento da produção, a rentabilidade da cervejaria era desesperadamente baixa se comparada à da Heineken: com aproximadamente o mesmo número de funcionários, a Amstel movimentava apenas metade do volume de negócios da rival. Cansado e desanimado, o conselho da Amstel afirmou, em 1968: “Nossa posição é a de um exército lutando ao longo de uma ampla frente de batalha. Qualquer ataque a essa frente significa baixas do nosso lado.”⁹

AS NEGOCIAÇÕES PARA a fusão das maiores fabricantes holandesas de cerveja já vinham acontecendo desde os anos 1950. Mas a radical reformulação do mercado do final dos anos 1960 foi desencadeada por questões externas. Como parte de uma tendência geral de concentração das empresas europeias, duas cervejarias estrangeiras ingressaram no mercado holandês. Em dezembro de 1967, a Allied Breweries, do Reino Unido, comprou a Oranjeboom, de Roterdã. Seis meses depois, os fabricantes da Stella Artois, de Leuven, na Bélgica, incorporaram a Dommelsche Bierbrouwerij.

Mas foi a segunda oferta da Allied Breweries que acabou levando a Amstel aos braços da Heineken. Na terceira semana de agosto de 1968, foi anunciado que a Allied iria assumir a De Drie Hoefijzers [As três ferraduras], a única porção considerável que ainda restava do mercado holandês, com uma fatia de cerca de 10%. Como já tinham adquirido a Oranjeboom, os britânicos passaram a controlar 20% do mercado holandês. Se comprassem também a Amstel, com uma fatia de 18% do mercado, iriam desafiar diretamente a liderança da Heineken – com fatias idênticas de aproximadamente 38%.

Carel van Lookeren Campagne, o diretor comercial holandês da Heineken, estava dirigindo para Amsterdã quando ouviu a notícia da aquisição da De Drie Hoefijzers no rádio. “A compreensão do tamanho do nosso desafio me veio tão de repente que bati no carro à minha frente. Por sorte, peguei uma carona até Amsterdã num caminhão da Heineken. Quando cheguei à sede, perguntei na mesma hora se meus colegas também tinham feito as contas. Eles disseram que sim, meio agitados. Freddy já estava lá”, lembrou-se ele.¹⁰

A tensão também estava transparecendo em Mauritskade, onde os líderes da Amstel haviam se reunido. “Egberts [presidente do conselho de administração] achava que havia chegado a hora de vender a empresa para a Heineken. Mas Plantenga [presidente do conselho de supervisão] disse a Egberts que ele seria demitido na hora se fosse até a rival. E, de fato, uma hora e meia depois, Freddy apareceu na sede da Amstel. Isso fez muita diferença no preço da transação.”¹¹

O acordo foi fechado numa velocidade impressionante. As negociações começaram na sexta-feira, 23 de agosto, prosseguiram por todo o final de semana com reuniões em Huize Cronenburgh, a propriedade de Oscar Wittert van Hoogland, na época presidente executivo da Heineken, no rio Vecht. A proximidade entre os dois conselhos, que vinham conduzindo conversas por vários anos antes da fusão, sem dúvida facilitou as coisas. Além do mais, ambas as empresas estavam com pressa.

Embora o conselho da Heineken fosse presidido por Wittert van Hoogland, o negócio foi nitidamente orquestrado por Freddy Heineken, que a essa altura já era acionista majoritário e membro do conselho executivo. “Sabíamos exatamente o que estava acontecendo na Amstel, talvez até melhor do que eles próprios”, afirmou ele. “Aconteceu tudo a nosso favor. Quando chegou a hora, tudo que precisamos fazer foi colocar os papéis na mesa.”¹² O conhecimento de Freddy dos bastidores da concorrente baseava-se parcialmente em contatos com acionistas descontentes que imploravam repetidamente à Heineken para salvar seus investimentos.

O presidente da Amstel, Egberts, e seu colega, Elink Schuurman, foram facilmente convencidos. Mas a Heineken enfrentou resistência emocional dos outros dois membros do conselho. Rein van Marwijk Kooij, responsável pela produção, era descendente de um dos fundadores da cervejaria e tinha herdado um grande pacote de ações. Era um dos que acreditavam que a Amstel jamais poderia ser derrotada simplesmente porque produzia a bebida mais saborosa. Piet Kranenberg, responsável pelas vendas no mercado interno, foi outro rebelde apaixonado. No entanto, a alternativa ao acordo com a Heineken – vender-se a uma cervejaria estrangeira – parecia-lhe ainda mais revoltante.

Na terça-feira, 27 de agosto, a notícia da “fusão” entre as duas maiores fabricantes de cerveja do país tomou as páginas dos jornais nacionais. *De Telegraaf* estampou uma foto de um jovem Freddy sorrindo e a legenda, em negrito, “Este é o homem”, e o logotipo vermelho e branco da Amstel sob a manchete “Esta é a sua cerveja”. Outras imagens simbólicas mostravam os dois presidentes, Wittert van Hoogland e Egberts, compartilhando alegremente uma cerveja, enquanto duas garrafas (uma de Heineken, a outra de Amstel) serviam um único copo.

A aliança Heineken-Amstel significava o nascimento de uma nova força que controlava mais ou menos 60% do mercado holandês e rivalizava com alguns dos mais importantes nomes europeus. Juntas, as duas cervejarias ostentavam um volume de negócios estimado em cerca de 450 milhões de florins. E produziam em torno de 425 milhões de litros de cerveja por ano, com uma força de trabalho combinada de aproximadamente 4.500 funcionários. Eram também responsáveis por cerca de 60% das exportações totais de cerveja holandesa.

Especulações em torno de um novo acordo haviam esquentado a Bolsa de Valores de Amsterdã desde a aquisição da De Drie Hoefijzers. O preço das ações da Amstel disparou, já que os investidores perceberam que a empresa teria papel fundamental na distribuição final das cartas. E, terminadas as negociações, os acionistas da Heineken também se beneficiaram consideravelmente, com um dividendo de capitalização pago em ações e em dinheiro. Como Freddy Heineken afirmou, com um toque de ironia: “Não me saí tão mal assim.”¹³

Embora o acordo tenha sido apresentado consistentemente como uma fusão, ficou claro que seria a Heineken, com quase o dobro do tamanho da Amstel, quem iria dar as cartas, e a integração foi, muitas vezes, um processo doloroso. Alguns agentes da Heineken e da Amstel continuaram a competir. Outros ficaram horrorizados quando Freddy desfigurou o imponente prédio da Amstel em Amsterdã – removendo os brasões e os retratos esculpidos de seus fundadores da parede externa e cobrindo de forma mesquinha a logo no piso da entrada com um enorme tapete.

Mas as reações mais emotivas vieram dos gerentes de produção da Amstel, os que acreditaram até o último minuto que seria a qualidade do produto que garantiria a sobrevivência da cervejaria. Um assessor da empresa testemunhou uma cena comovente no dia da aquisição: “Com o coração pesado, Van Marwijk Kooij desceu até o porão para falar com nosso mestre cervejeiro. Os dois homens ficaram sentados lá por duas horas, relembando casos e chorando nos ombros um do outro feito alunos de colégio que levaram uma bronca.”¹⁴ Mais tarde, naquela semana, foram necessárias muitas palavras reconfortantes para ganhar a confiança do gerente da unidade de produção. Durante a primeira reunião de produção do grupo resultante da fusão, ele teimosamente se recusou a compartilhar seu segredo mais íntimo, a receita da Amstel.

OS EMPREGADOS FIÉIS temiam que a marca fosse retirada por completo do mercado. A ideia, de fato, chegou a pairar pelo conselho mesclado, mas a discussão foi curta. De acordo com a cervejaria, foi Freddy Heineken quem dispensou a proposta, insistindo que a marca precisava ser recuperada.

Os motivos de Freddy eram inteiramente de ordem prática. Ele sabia que uma Amstel fortalecida poderia ser útil para a Heineken como um escudo protetor contra a guerra de preços de cervejarias menores. Ainda assim, levaria muitos anos até que a Amstel achasse de fato seu lugar no mercado holandês, e a Heineken formulou uma estratégia de duas marcas muito bem definida.

Quando a Heineken devorou a empresa, em 1968, a Amstel já havia perdido o gás. Nos três anos que se seguiram à aquisição, ela desgastou-se ainda mais no mercado. A imagem da *lager*, que já era bem fraca antes da fusão, ficou completamente obsoleta. Na verdade, acreditava-se que muitos consumidores a abandonaram por suspeitar que estava sendo produzida nos barris da Heineken.

O trunfo da Amstel estava começando a se tornar inútil. Com cada vez menos personalidade, a cerveja estava perdida em algum lugar no meio da Heineken e das marcas brancas, as cervejas baratas produzidas para as redes de supermercado.

Nem cortes temporários de preço impediram o declínio. E assim, em 1972, num último esforço para preservar a marca, o conselho abandonou um dos princípios sagrados que vinham guiando sua estratégia desde o lançamento da Amstel no mercado varejista: o controle das margens com que os produtos eram vendidos. O acordo era uma garantia de que as lojas não iriam desvalorizar a imagem do produto mexendo com seu preço. A abolição desse sistema significava que os revendedores estavam livres para determinar suas próprias margens de venda.

Era uma jogada que, sem dúvida, iria despertar as emoções dos pequenos comerciantes encurralados pelo país, lutando para competir com as grandes redes de supermercados cada vez mais dominantes. Liberdade de preço era a alegria dos grandes varejistas, capazes de aguentar o tranco de abaixar os preços para atrair ainda mais os consumidores e afastá-los do mercadinho da esquina, pois poderiam compensar as margens reduzidas com grande volume e baixo custo operacional. Como resultado, a Heineken tentou dar a notícia a respeito da mudança da forma mais discreta possível, mas os pequenos comerciantes entenderam a mensagem muito bem. Eles montaram um comitê de protesto, e leiteiros furiosos bloquearam a entrada da fábrica da Heineken em Amsterdã.

Os esforços para atualizar a embalagem da Amstel provaram-se muito mais populares. Por insistência da Claessens, a agência de design gráfico, a Heineken concordou em retirar o único elemento que realmente distinguia a marca: a logo circular em dois tons, vermelho e branco. O símbolo era bem conhecido, mas não transmitia a menor mensagem emotiva – pela pesquisa da Claessens, ele na verdade estava associado à placa de trânsito de “proibida a entrada”.

Assim, a embalagem da Amstel sofreu uma intervenção drástica. Nas garrafas, o círculo foi substituído por um rótulo oval, adornado com o brasão da cidade de Amsterdã e o nome da cerveja em maiúsculas retas e supostamente viris. A nova logo, que se valia da força da cerveja e da ilustre história da empresa, foi recebida com vivas pelos representantes de venda da marca.

A nova marca inspirou uma campanha nacional que, sem dúvida, foi a mais contundente lançada pela Amstel no país. Com

base no slogan “As melhores cervejarias do país fazem Amstel”, tinha uma melodia cativante para acompanhar os anúncios de TV que seria retomada na década de 1990.

Freddy Heineken já havia se tornado um rosto conhecido na cena social de Amsterdã, mas com a aquisição da Amstel sua imagem pública adquiriu outra dimensão: ele não era mais só um herdeiro ocioso, mas se transformara num negociador astuto, o proprietário impassível de uma cervejaria que detinha mais da metade do mercado holandês.

6. O despertar de Freddy

COM A AQUISIÇÃO DA AMSTEL, a Heineken se tornou líder indiscutível no mercado holandês de cerveja, mas Freddy Heineken ainda não havia sido formalmente instalado no comando da empresa. Ao terminar de recomprar as ações da companhia, aos 44 anos de idade, o empresário estava se preparando para assumir o poder no momento certo. A estratégia tinha vantagens adicionais: enquanto permanecesse fora da cadeira de diretor-geral, o magnata poderia satisfazer seus muitos outros interesses.

Os anos 1960 eram um momento particularmente propício em Amsterdã para se desfrutar experiências criativas de todos os tipos. Com sua postura liberal em relação à maconha e a cogumelos, a capital holandesa atraía jovens progressistas da Europa e de fora dela. O final da década viu a ascensão do movimento Provo, um grupo de anarquistas e beatniks que defendia a ocupação de prédios abandonados e a criação de filhos partilhada entre várias pessoas. Freddy Heineken tinha opiniões um pouco mais conservadoras e descrevia os manifestantes criativos como uma “ralé de cabelos compridos que precisa ser retirada das ruas”.

No entanto, Heineken apreciava a companhia de todos os tipos de artista e cultivava essas relações frequentando o De Kring, um clube privado na Kleine Gartmansplantsoen, no centro de Amsterdã, que na época era ponto de encontro para um grupo restrito de artistas de destaque, entre eles o escritor Harry Mulisch, o compositor Peter Schat e o ator Ton Lutz, bem como dezenas de colunistas e seus fãs. Freddy Heineken parecia surpreendentemente deslocado nesse círculo de artistas de esquerda e pés-rapados: ele era rico e estava sempre impecavelmente bem-vestido, exibindo ternos comprados no fornecedor da família real em Haia, a Spalton & Maas.

Embora a Heineken fosse proprietária do prédio em que o clube funcionava e contribuísse para a sua sobrevivência cobrando um aluguel bem abaixo do preço de mercado, o comitê eleitoral do clube inicialmente rejeitou o pedido de adesão de Freddy, pois ele era reservado formalmente para “artistas e intelectuais”. “Foi uma questão extremamente complicada, tendo em vista que ele mais ou menos subsidiava o lugar”, comentou um membro de longa data, “mas muitos foram firmemente contrários à sua adesão. Achavam que o único motivo por que ele queria entrar era para pegar mulheres, jovens modelos, atrizes e bailarinas.”

Ainda assim, muitos passaram a considerar Freddy Heineken um companheiro divertido. “Ele era realmente receptivo às artes e tinha opiniões particularmente afiadas. A maneira como olhava para as pessoas, era sempre engraçado e muito preciso”, relembrou Jan Blokker, um conhecido colunista holandês. “Por outro lado, estava sempre alerta para os artistas pobretões de olho em sua carteira.”¹ Na verdade, os que se aproximavam de Freddy Heineken na esperança de conseguir cerveja de graça invariavelmente ficavam decepcionados: o empresário se recusava a pagar rodadas, argumentando que tinha de ganhar a vida com a venda de cerveja. “Correm boatos de que Freddy chegou até a se desentender com Harry Mulisch porque o escritor pediu dez florins emprestados e nunca devolveu”, comentou Blokker.

Foi Fons Rademakers, um cineasta holandês premiado, quem finalmente convenceu Freddy a abrir a mão e investir na arte holandesa. Rademakers precisava de dinheiro para produzir uma adaptação cinematográfica de *A câmara escura de Dâmocles*, um importante romance de guerra escrito por Willem Frederik Hermans. Freddy fundou a Cineurope B.V., uma produtora de cinema, e financiou cerca de metade da produção. O filme, intitulado *Como duas gotas d'água*, custou cerca de 800 mil florins, e Freddy fez uma aparição à la Hitchcock no final (e ficou muito orgulhoso do fato de que tinha até uma fala). Quando foi lançado, o investimento trouxe enorme retorno em publicidade, com Freddy sendo saudado pelos jornais holandeses como o

financiador generoso que iria renovar a glória da indústria cinematográfica nacional.

Pelos padrões holandeses, a película foi muito bem recebida. Críticos a aclamaram como um *noir* magistral. Ela chegou a ser dublada para o inglês (com o título *The Spitting Image*) e para o francês (*Comme deux gouttes d'eau*), além de ter sido selecionada para o Festival de Cannes de 1963. “Heineken foi a sensação de Cannes. Ele entretinha as pessoas da indústria cinematográfica em seu iate e encheu o resort de bolachas da Heineken”, disse Bob Bertina, na época crítico de cinema do jornal *De Volkskrant*.² O filme foi distribuído na França. Mas então, de repente, Freddy Heineken ultrajou a indústria do cinema holandês, retirando o filme do mercado e insistindo que nunca mais fosse exibido publicamente.

A questão era que uma das atrizes, Nan Los, tinha sido namorada de longa data de Freddy Heineken. Ele havia conhecido a morena inteligente quando ela trabalhava no departamento de publicidade da Heineken, e a relação continuou quando ela saiu para se tornar modelo e aeromoça da KLM. Nan interpretara a namorada do protagonista. Nunca havia atuado antes, mas Rademakers insistiu que a atriz fora escolhida por méritos próprios e não como um favor ao patrocinador do filme. O diretor simplesmente a viu ao lado de Freddy e a escolheu depois de convencê-la a participar dos testes para o papel.

Naquela época, Freddy era visto com frequência na cidade com jovens bonitas, mesmo depois do nascimento de sua filha, Charlene, em 1954. Mas o relacionamento com Nan Los era mais do que um caso passageiro. A própria Los parece ter dito que durou sete anos. O casal era figurinha fácil na cena social de Amsterdã, e aqueles que conviviam com eles dizem que o empresário parecia encantado pela moça.

Foi Nan Los quem pôs fim ao namoro. “Na época em que o filme saiu, comecei uma relação com Gerard van Lennep”, disse ela, muito tempo depois.³ Van Lennep era um piloto holandês de corrida de motos, mais uma figura das colunas sociais de Amsterdã. Segundo os amigos, a separação não poderia ter sido mais abrupta. “Foi muito de repente”, comentou um deles. “Um

dia a gente estava bebendo cerveja com os dois, como sempre, e na semana seguinte ela estava casada com outro cara.”

Heineken aparentemente não queria mais que as pessoas vissem sua ex-namorada flertando na tela. “O que aconteceu depois da produção foi extremamente bizarro”, afirmou Rademakers, um tanto amargurado. “O filme tinha sido incrivelmente bem recebido nos Estados Unidos e, sem a intervenção ridícula de Freddy, teria feito um sucesso imenso no mundo inteiro.”⁴ A vingança foi imposta com a teimosia típica do empresário: até a sua morte, qualquer um que quisesse ver o filme (ainda descrito como um dos melhores da história do cinema holandês) tinha de escrever a ele para pedir uma exibição privada.

Pouco depois, Nan Los deixou Amsterdã para se tornar professora de inglês no Caribe, mas Freddy Heineken continuou remoendo sobre o término do relacionamento. Quando Van Lennep abriu uma loja de itens de corrida de motos numa das ruas mais movimentadas da cidade, o cervejeiro fazia questão de passar de carro bem na porta. “Ele ficava feliz da vida quando via a loja vazia”, lembrou outro amigo.

Dadas as circunstâncias, pode-se imaginar que o segundo investimento do empresário na indústria cinematográfica holandesa tenha sido outro ato de vingança. O filme, financiado pela Cineurope a um custo aproximado de 130 mil florins, chamava-se *Uma manhã de seis semanas* e foi dirigido por Nikolai van der Heyde. “O enredo é sobre a trágica ruína do relacionamento de uma modelo de segunda categoria e um piloto de corrida de carros”, revelou uma fonte na indústria cinematográfica. “Freddy comprou o roteiro na hora.” A mesma pessoa se lembrou ainda dos comentários maldosos do empresário durante a edição das cenas de sexo e o envio de “meia dúzia de cervejas” para a equipe de produção como forma de agradecimento.

A Cineurope fechou as portas depois de produzir mais um filme, *Mixummerdaydream*, de Hattum Hoving, um documentário artístico sobre o Danstheater de Amsterdã que chegou a ir para o San Sebastián Film Festival de 1968. Freddy disse que abandonou o negócio porque os lucros eram imprevisíveis. “Olha,

quando você pede um copo de cerveja, eu sei que ganhei uns centavos. Todo o resto é perda de tempo”, disse ele a Blokker.⁵

Lucrativo ou não, Freddy Heineken parecia dedicar à cervejaria o mesmo tempo que reservava a seus interesses sociais e criativos. “Minha filosofia básica, que levou a todos aqueles filmes e outras besteiras, é de que acho extremamente útil que as pessoas tenham interesses fora do trabalho”, argumentou ele. “Estou tentando ser uma espécie de *Homo universalis*. Construir casas é um dos meus passatempos. E pintura, música... Adoro Mingus e Herbie Mann. Gostaria de ter uma fábrica de carros, por causa da questão do design.”⁶ Tais declarações ficaram ainda mais difíceis de ouvir quando ele mudou sua ambição para *Hetero universalis*.

Heineken sempre aparecia com planos e produtos que nada tinham a ver com cerveja – de cadeiras de roda a loções pós-barba. Entre suas ideias mais inusitadas do período estava a World Bottle (WoBo). Freddy comentou que a inspiração veio durante uma viagem para Curaçao, em 1960, quando ele viu os barracos surrados de madeira das favelas locais em meio ao lixo de garrafas de Heineken vazias. Ele contratou o arquiteto de Amsterdã John Habraken para projetar garrafas quadradas com ranhuras que encaixassem umas nas outras e pudessem ser usadas para construir casas de vidro em países em desenvolvimento. Em 1963, foram fabricadas cerca de 100 mil WoBos, e Freddy Heineken usou aproximadamente 3.500 garrafas para construir um protótipo de casa em sua propriedade em Noordwijk, com telhas de ferro galvanizado.

Embora os colegas tenham avisado repetidas vezes que se associar com lixo e miséria não era a manobra de marketing mais inteligente, Freddy foi adiante. Ele colocou cinco funcionários do departamento de marketing para estudar o projeto junto com o TNO, o instituto de pesquisas técnicas de Delft. Após cerca de duas semanas de pesquisa séria, o departamento de marketing chegou à conclusão de que a World Bottle não iria funcionar. As garrafas eram caras demais, muito pesadas, e as condições no interior das casas seriam insuportáveis: os habitantes iriam cozinhar feito frango assado.

Para os gerentes de marketing “o principal problema era que parecia uma total deselegância construir casas para os pobres em países em desenvolvimento com o lixo de ricos brancos consumidores de cerveja”. Mas Freddy mais tarde disse que o projeto foi abortado porque seus colegas não aceitavam a possibilidade de o jovem dono da empresa inventar uma garrafa tão revolucionária. “Foi um drama porque a ideia era minha”, disse ele. “Se tivesse vindo de uma hierarquia média na empresa, talvez tivesse sido aceita.”⁷

A AFINIDADE DE FREDDY com carros de corrida, artistas e mulheres bonitas às vezes enfurecia seus superiores na empresa, que achavam que ele tinha de tomar cuidado para não manchar a seriedade da reputação da marca. Vez por outra Freddy era orientado a pegar leve nas extravagâncias. Como ele disse a um visitante: “Não posso me comportar mal, ou a diretoria vem encher o saco.”

A relação do magnata com o conselho executivo durante os anos 1960 continuou estremecida. Embora os diretores às vezes ressentissem as ações ousadas e o comportamento temerário de Freddy, seu controle efetivo sobre a maior parte das ações da empresa os obrigava a manter uma máscara de diplomacia. Eles também haviam se dado conta de que, com toda a extravagância e as travessuras, Freddy era inteligente, dedicado e tinha tino para os negócios.

A organização da empresa na época significava que a participação majoritária não dava a Freddy Heineken o direito de implementar as alterações que bem entendesse. Ele teria exercido mais influência como membro delegado do conselho, o que, pelo menos, lhe daria direito de veto em decisões importantes, mas todas as nomeações tinham de ser aprovadas tanto pelo conselho de administração quanto pelo de supervisão, e por duas vezes ele foi recusado para o posto.

Freddy teve de manobrar com cuidado. É claro que aspirava à presidência da Heineken, mas a suspeita de que alguns acionistas haviam traído seu pai ainda era uma lembrança recente, e o conselho executivo abrigava diretores de lealdade incerta. Diferentemente da maioria dos herdeiros de empresas

familiares, Freddy não podia contar com o apoio de um pai dominante. E, assim, participava das reuniões do conselho apenas como “observador” e tinha de lutar para conseguir a aprovação para qualquer mudança que quisesse implementar.

Foi somente em 1958, quatro anos depois de ter acumulado a maioria das ações, que obteve sua tão cobiçada nomeação como membro delegado do conselho de supervisão. Freddy, então, passou a ter o poder de vetar de fato algumas das decisões mais importantes tomadas na empresa. E conseguiu aprovar uma alteração no estatuto da mesma. A mudança dava mais poder aos acionistas – em outras palavras, a ele mesmo.

Mas foi outra jogada, em 1962, que assegurou, em última instância, a liderança de Freddy Heineken sobre a cervejaria pelas décadas futuras. Heineken decidiu abrir o capital de sua holding pessoal, a HBBM, na Bolsa de Valores de Amsterdã. A holding continuou detendo a maior parte das ações da Heineken, e o próprio Freddy Heineken reteve pouco mais da metade das ações da HBBM. O restante foi vendido – permitindo a Heineken saldar as dívidas que contraíra para adquirir sua participação majoritária.

Para tornar tudo mais eficiente em termos fiscais, sua posição de controle na HBBM foi colocada sob uma holding pessoal com sede na Suíça. Dez anos depois, em 1972, a HBBM tornou-se a Heineken Holding, enquanto a HBM foi rebatizada de Heineken N.V., mas a estrutura de propriedade em três camadas permaneceu inalterada: era um sistema inteligente que permitia a Freddy Heineken continuar como acionista majoritário da Heineken com apenas 25% de suas ações.

Freddy ainda mantinha distância do escritório do diretor-geral, mas permitiu-se mais alguns movimentos que despertaram a atenção dos líderes da empresa. Muitos franziram a testa quando Freddy colocou um de seus amigos, Jan Ton, no conselho executivo, em 1963. A nomeação de Ton pareceu bastante intrigante: ele era ex-gerente-geral da Heineken na Venezuela e, pelo menos em parte, responsável pela dispendiosa desventura da empresa naquele país, o único verdadeiro desastre sofrido pela Heineken após a guerra. Freddy, no entanto, gostava imensamente de Ton. Assim como ele próprio, o bem-humorado e

vivaz Ton era piloto e também apreciava a companhia de mulheres. Seu interesse por publicidade o levava à presidência da Genootschap voor Reclame, a sociedade de publicidade holandesa. Era conhecido como um erudito frequentador de teatro, um apreciador de música clássica, um talentoso fotógrafo e um devorador fervoroso de literatura espanhola. “Ele lia no carro, no avião, em qualquer lugar e o tempo todo”, disse um antigo executivo, e “era mais provável que o ‘Quarteto de cordas nº 4’ de Bartók aparecesse em suas conversas do que a cerveja Heineken.” Os dois foram vistos juntos diversas vezes, tanto em eventos sociais quanto nos corredores da cervejaria. “Ton era o bobo da corte de Freddy”, comentou um antigo diretor da Heineken. “Eles iam juntos de sala em sala, humilhando funcionários. Era horrível para a vítima, mas absolutamente hilariante. Parecia um jogo de pingue-pongue, com os dois lançando piadas um para o outro.” Antigos funcionários da Heineken dizem que, petulante, Freddy resistiu a vários anos de pressão de outros membros do conselho, que ficavam cada vez mais irritados com a inatividade explícita de Ton. Ainda assim, por mais vergonhoso que tenha sido o incidente, não era o suficiente para deter a ascensão de Freddy. Quando um dos membros em exercício faleceu de repente, em 1964, Freddy achou que era hora de entrar para o conselho executivo – encarregado dos assuntos financeiros.

Freddy concluiu sua ascensão no final dos anos 1960, quando a empresa era oficialmente liderada por Oscar Wittert van Hoogland. Antigo oficial de cavalaria, descendente de uma longa linhagem de oficiais militares holandeses, o alto e frio presidente era conhecido por seu estilo de liderança absolutamente severo e sem senso de humor. “Oscar conduzia a empresa como um comandante do Exército”, observou um antigo executivo. “Estava sempre com uma expressão descontente e irritada, como se estivesse olhando para uma pilha de esterco fumegante.”⁸ A série pomposa de iniciais em seu cartão de visita – “Ilustríssimo O.A.E.E.L. Wittert van Hoogland” – era alvo constante de piadas. Os funcionários se lembram de um parceiro de negócios britânico que, ao receber o cartão de Wittert, olhou para cima e perguntou sarcasticamente: “Tudo isso aqui é você?”

O próprio Freddy Heineken pintou um quadro de Wittert van Hoogland como um administrador pouco inteligente e facilmente ludibriável, como demonstra a história que contou sobre Wittert, baseada num boato famoso que circulava pela empresa. Quando uma trituradora de papel foi entregue na diretoria da Heineken, contou ele, vários membros da diretoria se reuniram para ver o aparelho. “Aperte o botão do alto e a pilha de documentos vai ser engolida e triturada”, explicou Ton. “E o que acontece se eu apertar o outro botão?”, perguntou Wittert. “O papel vai sair inteiro de novo”, foi a resposta, e Wittert ficou boquiaberto de espanto.⁹

Embora tecnicamente fosse Wittert quem estava no comando, Freddy desafiava sua autoridade o tempo todo, o que causou muito atrito e desconforto entre os funcionários. A rivalidade só chegou ao fim no verão de 1970, quando Wittert sofreu um ataque cardíaco em um campo de golfe. Ele se recuperou e se juntou ao conselho de supervisão, mas passava mais tempo em sua pitoresca vila no sul da França, a antiga casa do arcebispo de Grasse.

Em fevereiro de 1971, Freddy tornou-se o presidente da Heineken N.V., aos 47 anos. “Os outros acharam que eu era a pessoa certa”, comentou mais tarde.¹⁰ Mas, como o empresário afirmou muitas vezes, “poder assim não se ganha por nada, você tem que correr atrás”. E, pelo que dizem as pessoas que o acompanharam de perto na época, ele o fez com determinação inabalável. “Foi realmente impressionante ver a forma com que acumulou poder dentro da cervejaria”, observou um antigo executivo. “Freddy era considerado pelo resto do mundo um playboy que se divertia com mulheres, carros velozes e projetos cinematográficos. Mas, quando se tratava da cervejaria, ele jogava suas cartas com uma astúcia surpreendente.”

Tradicionalmente, o conselho executivo da empresa era conduzido por uma equipe em que todos detinham o mesmo poder. No entanto, menos de um ano depois de sua promoção para diretor executivo, Freddy meio que se promoveu a “presidente”. “O termo pode nunca ter sido registrado nos estatutos da Heineken, mas Freddy se apresentava consistentemente como tal, o que lhe dava um ar adicional de

autoridade. Ele sempre se referia aos colegas como ‘o meu conselho’.”

Raymond Boon Falleur, o então presidente da Stella Artois, na Bélgica, acompanhara com inveja o crescimento da Heineken ao longo das décadas anteriores. Ele havia chegado à conclusão de que “o sol nunca se põe nas cervejarias Heineken”. Como muitos outros rivais europeus, Boon Falleur observou a ascensão de Freddy com um misto de espanto e *Schadenfreude*, aquela sensação de prazer que se tem ao testemunhar a tragédia dos outros. Com aquele jovem frívolo no comando, o presidente da empresa rival achava que a estrela da sorte da cervejaria iria acabar perdendo o brilho. “Para concorrentes como nós, era uma coisa boa que Freddy assumisse a liderança”, comentou.¹¹

O belga iria rever seu julgamento ao longo dos anos seguintes, à medida que Freddy Heineken embarcava numa cruzada para espalhar seu nome por toda a Europa, da França à Espanha, da Irlanda à Grécia. Mas, até lá, a Heineken tinha de lidar com um problema constrangedor: havia pelo menos um país-chave europeu onde consumidores rebeldes estavam forçando a Heineken a se desviar de sua estratégia, e com consequências muito abrangentes.

7. Refrescando o Reino Unido

POR MUITOS ANOS, ficar perto de um europeu de paladar apurado que pedisse uma garrafa de Heineken num bar inglês não era algo muito seguro. O mais provável era que ele (ou ela) cuspsisse a bebida e fitasse o rótulo, espantado: a Heineken servida no Reino Unido não tinha nada a ver com sua equivalente da Europa continental. Sem que seus consumidores britânicos soubessem, a Heineken que saía das torneiras em seus bares era muito mais fraca do que a de outros países europeus. Embora o teor alcoólico padrão da Heineken fosse de 5%, no Reino Unido era de apenas 3,4%. Se Freddy achava mesmo que uma Heineken mais fraca era um insulto pessoal, como muitas vezes afirmou, a cerveja rala servida sob seu nome na Inglaterra deveria ser um tapa na cara.

E era uma vergonha também para os gerentes de marketing: “Estávamos vendendo a Heineken como um produto de classe, uma marca internacional de bom gosto. E dizíamos aos nossos consumidores que eles encontrariam o mesmo sabor em qualquer lugar em que pedissem uma Heineken – menos no Reino Unido, onde ela é praticamente irreconhecível”, explicou um antigo gerente de marketing europeu. “E esse é o segundo maior mercado da Europa.”

O problema era que, por muitos anos, os britânicos não ligaram para a *lager*. Insulares em seus hábitos de bebida, ainda consumiam principalmente *ales* e *bitters* de produção nacional quando a Heineken retomou as exportações após a Segunda Guerra. Eram capazes de falar por horas a fio sobre sua *bitter*, mas tratavam a *lager* com um grau de desprezo que teria espantado até o menos dogmático dos mestres cervejeiros europeus: a bebida era servida como uma sopa de lúpulo, em temperatura ambiente e sem colarinho. Não é de admirar que representasse apenas 3% das vendas no Reino Unido.

Outro obstáculo era o preço. Para ter certeza de que os operários apareceriam nas fábricas de munição razoavelmente sóbrios durante a Primeira Guerra Mundial, o governo britânico aumentara os impostos sobre a cerveja. Em seguida, em 1924, começou a impor taxas indiretamente baseadas no teor alcoólico da cerveja. Com alguns ajustes, as regras permaneceram até bem depois da Segunda Guerra, e assim os donos dos bares continuavam servindo *bitter*, que era muito menos alcoólica que as cervejas do resto da Europa.

A questão levantou um debate intenso em Amsterdã. Havia desvantagens óbvias em adaptar o produto para mercados específicos. As pessoas estavam viajando cada vez mais, e era importante evitar que levassem um susto ao tomar uma Heineken em Londres. Mas a necessidade de aumentar depressa as vendas no Reino Unido depois da guerra provou-se mais forte que a paciência recomendada pelos defensores da Heineken-padrão. Em 1951, quatro anos após sua volta, a companhia decidiu começar a exportar uma cerveja mais fraca.

Isso foi uma concessão e tanto, já que produzir uma cerveja mais fraca não só abaixava o teor alcoólico, como comprometia o gosto característico da Heineken, o qual a empresa fizera um esforço tremendo para manter consistente pelo resto de seu império global. Para produzir uma cerveja mais fraca, a Heineken tinha de diminuir a quantidade de mosto – a infusão de cevada que é fermentada com levedura para produzir álcool e parte do sabor. E assim, por mais de quarenta anos, a Heineken acompanhou com um misto de deleite e consternação um inspirado e incomum slogan publicitário transformar essa Heineken fraca numa das *lagers* mais avidamente consumidas pelo mercado britânico.

DURANTE A DÉCADA DE 1950, a Heineken enviava regularmente jovens gerentes do departamento de exportação para estudar o mercado britânico. Eles haviam se desdobrado para se adequar aos britânicos com *lagers* de menor gravidade (unidade de medida de concentração do mosto original, normalmente expressa em graus na indústria da cerveja), mas as vendas no país eram triviais. A Heineken não entendia o que faltava para os

consumidores apreciarem sua bebida, apesar de todas as explicações dadas pela equipe de vendas britânica.

Para começar, a Heineken não era muito refrescante. Em geral, a *lager* importada era vendida para o público dos bares em garrafas. A maioria dos pubs ingleses ainda não tinha geladeira, então as garrafas quase sempre ficavam nas prateleiras atrás do bar, acomodadas em temperatura ambiente. Quando não ficavam juntando poeira, eram servidas em copos pequenos, geralmente para clientes do sexo feminino. As mulheres haviam começado a frequentar os bares durante a guerra e não estavam dispostas a voltar para o fogão depois disso, mas também não queriam ser vistas virando um *pint* de cerveja no bar da esquina. “As mulheres querem uma bebida que não seja muito forte, que seja ‘feminina’ e não pese no bolso de seus companheiros. A *lager* atende a esses requisitos”, explicou o gerente da Ind. Coope Tetley Ansell, a cervejaria que produzia a *lager* Skol, segundo um relatório de mercado elaborado pela Heineken.¹

Para a empresa, o mais desconcertante (e, francamente, estarrecedor) era que muita gente bebia *lager* com limão espremido, o que destruía qualquer vestígio remanescente do gosto característico da bebida. Estima-se que cerca de 60% dos consumidores tinham esse hábito medonho. “Por isso, é realmente muito difícil vender a ideia de ‘frescor e cerveja feita com carinho’”, lamentou um dos relatórios, “já que a maior parte dos consumidores não se importa.”²

Diante de tal comportamento abominável, a Heineken abriu mão de todos os escrúpulos em relação aos consumidores britânicos. Eles já tinham feito o que consideravam uma enorme concessão em 1951, quando concordaram em exportar uma Heineken com densidade de 1.040°, ligeiramente mais baixa que o padrão Heineken, de 1.048°. Sete anos depois, aceitaram vender uma cerveja importada com gravidade de 1.030°, o que equivalia a um teor alcoólico de apenas 3%. O produto era apenas um parente distante da Heineken.

Mais barata que suas rivais, essa Heineken rala começou a ter um impacto, mas os holandeses foram incentivados a tomar medidas ainda mais drásticas. Eles estavam recebendo relatórios cada vez mais otimistas, destacando perspectivas sedutoras para

o mercado de *lager*. Os documentos indicavam que o aumento do uso de geladeiras poderia estimular as vendas da bebida, que era concebida para ser servida gelada. Em 1950, apenas 3% dos lares britânicos tinham uma geladeira, mas o número cresceu rapidamente, atingindo os 21% no final da década. A *lager* era vista como uma bebida de jovens, de modo que o *baby boom* do pós-guerra trabalhou em seu favor. A Heineken tinha a chance de obter enormes aumentos de vendas – se conseguisse chegar aos consumidores.

Como os gerentes de exportação explicavam, a maioria dos milhares de bares do país estava vinculada a cervejarias. Já era assim havia muitas décadas, mas as cervejarias investiram ainda mais em bares depois da guerra para tentar deter uma queda acentuada no consumo, que, em 1960, atingira apenas oitenta litros *per capita* ao ano (o que ainda correspondia a muito mais do que a média do restante da Europa). Os bares eram em geral propriedade das próprias fábricas de cerveja ou tinham algum tipo de acordo financeiro que limitava sua independência. De qualquer forma, estima-se que 86% dos bares da Inglaterra e do País de Gales estavam presos à obrigação de servir cervejas feitas ou vendidas por aqueles que os financiavam. A Heineken só conseguia alcançar umas poucas centenas de bares independentes, as chamadas *free houses*, ou “casas livres”, que já estavam sendo cortejadas por muitas outras cervejas de importação. A solução mais simples foi se juntar a uma cervejaria britânica, o que poderia levar a Heineken a milhares de bares numa única cartada.

Em 1961, Jop Cornelis, um dos jovens gerentes de exportação da Heineken, produziu uma versão atualizada do relatório sobre o mercado britânico e pediu à empresa para iniciar conversações com a Whitbread. “Eles estão interessados numa parceria na África. E se aproximaram de nós com esse fim”, escreveu Cornelis. “O coronel Whitbread é uma pessoa influente no mercado britânico. Diretor de inúmeras cervejarias, nas quais tem participação minoritária.”³ Em todo caso, aconselhou Cornelis, a Heineken deveria entrar em contato com ele.

O coronel em questão era Bill Whitbread, um parente distante de Samuel Whitbread, que fundara a cervejaria em 1742.

Puritano devoto de Bedford, no leste da Inglaterra, Whitbread era considerado por muitos o mais talentoso cervejeiro de sua geração. A imensa fábrica que abriu em 1750 em Chiswell Street, no centro de Londres, era de fazer inveja. Cerca de um século antes de Gerard Heineken, ele já estava experimentando todos os tipos de técnicas modernas em sua fábrica, como um impressionante motor a vapor que acrescentara, em 1785, aos cavalos.

A Segunda Guerra havia causado apenas danos menores à cervejaria do centro de Londres,⁴ e, ao final dela, a Whitbread era uma de mais ou menos meia dúzia de empresas liderando a concentração do mercado britânico ao adquirir ações aos montes de grupos menores e formando o que ficou conhecido como guarda-chuva Whitbread. A própria empresa abriu seu capital em 1948, mas a família Whitbread e seus sócios ainda detinham parte dela.

Quando a Heineken chegou, a empresa possuía cinco cervejarias e exportava para sessenta países, vendendo cervejas como a Whitbread Tankard e a Mackeson's. O fundamental para os holandeses, no entanto, era que o guarda-chuva Whitbread abrangia um número estimado de 15 mil bares por todo o país. O conselho de Cornelis abriu caminho para um relacionamento de mais de quatro décadas, marcado por triunfos e desavenças, alegrias e decepções.

O INÍCIO DA PARCERIA entre a Heineken e a Whitbread no começo dos anos 1960 se deu numa época em que várias outras *lagers* estavam começando a produzir um impacto com publicidade em larga escala no Reino Unido – sobretudo para transmitir aos homens que não havia problema em consumir a bebida. A primeira campanha nacional da Carling não disfarçava: “Homens gostam de *lager* Carling”, proclamavam centenas de outdoors que ostentavam quatro canecas grandes de cerveja gelada.⁵ Para o caso de o público não entender, a palavra “homens” vinha sublinhada. Os anúncios impressos eram ligeiramente mais sofisticados, mas a mensagem era a mesma. “Quando um homem tem sede, um homem pensa em canecas cheias de uma *lager* Carling gelada e refrescante”, diziam.

Outros eram ainda menos sutis. “Cavalheiros preferem Harp, a mais refinada *lager* da Europa”, clamava a marca irlandesa vendida no Reino Unido por uma joint venture entre Guinness, Courage, Bass e Scottish & Newcastle. Uma série de anúncios mostrava uma caneca de Harp ao lado de uma boneca (literalmente) loira e curvilínea: “Conheça a nova loira do seu bar”, dizia o slogan. A maior marca europeia a concorrer com a Heineken era a Carlsberg, dinamarquesa. “Peça uma Carlsberg e desfrute o sabor verdadeiro”, proclamava uma série de cartazes em que um homem de barba bebia sua *lager* com uma roupa diferente em cada propaganda, desde um uniforme de rúgbi a um chapéu de marinheiro. A Carlsberg era descrita como “A maravilhosa *lager* de Copenhague”.

Comparativamente, os primeiros anúncios lançados pela Whitbread para a *lager* Heineken “feita na Holanda” não eram convencionais. Eles apresentavam uma garrafa ao lado de um copo de colarinho grosso com um grande ponto de interrogação. “Como chama mesmo [*Whatsitsname*]... aquela *lager* maravilhosa que eles bebem lá fora? Aqui. Agora. E descendo com um uau. Heineken! A *lager* mais importada do mundo.” Outra campanha oferecia um truque para os consumidores se lembrarem do nome da “*Whatsitsname*”: “No mundo inteiro, milhões de mãos estão erguendo milhões de copos – e milhões de paladares estão dizendo ‘Oi!’ [*Hi!*] para a Heineken. Não tem nada igual. Depois que você experimenta a Heineken, nunca mais vai pedir apenas uma ‘*lager*’. Você vai se lembrar do nome. A *lager* mais importada do mundo.”

A Heineken era comercializada pela Heineken UK, uma empresa situada em Cheapside, em Londres. A Heineken e a Whitbread tinham participação igual no negócio. Em 1962, Gerard van Os van Delden foi o gerente enviado pelos holandeses para supervisionar o negócio. Era um holandês expansivo de bigode enroladinho na ponta que impusera respeito na cervejaria com anos de serviço na África. Ele foi escolhido por sua afinidade com os britânicos, o que resultara em parcerias produtivas com a Unilever, bem como outras importadoras britânicas menores em países africanos.

O plano era importar a cerveja com a gravidade reduzida de 1.030° numa garrafa diferenciada: em vez do rótulo verde e branco usado no produto exportado para os Estados Unidos, os consumidores seriam alertados para a Heineken mais fraca por um círculo vermelho característico ao redor do rótulo. Enquanto a Heineken supervisionava a gestão, a Whitbread deveria fornecer apoio para a distribuição. Quando eles atingissem um volume de vendas suficiente, na ordem de 50 mil barris, a Heineken e a Whitbread abririam uma fábrica da cerveja holandesa. Enquanto isso, iriam trabalhar juntas em projetos na África, a começar por uma cervejaria na Nigéria.

Mas Van Os van Delden não estava especialmente entusiasmado quanto à parceria porque achava que a Whitbread não estava fazendo sua parte para vender as garrafas de Heineken importada em seus próprios bares. O problema é que os estabelecimentos já vendiam outras *lagers*, da Carlsberg à Stella Artois, passando pela Ekla e pela Skol. “Havia pouca ou nenhuma pressão para se vender Heineken em vez de Carlsberg”, reclamou Van Os van Delden.⁶ Embora a Whitbread pudesse interromper as vendas de Carlsberg, estava atada tanto à Stella quanto à Skol: a Stella Artois vendia cerveja Whitbread na Bélgica, e a Whitbread tinha um acordo mais amplo na Inglaterra com a Ind. Coope (que se tornou a Allied Breweries), fabricante da Skol.

Por muitos anos seguidos, a Heineken UK falhou terrivelmente em alcançar o que julgara serem metas fáceis. Ambas as partes sofreram perdas consideráveis. A Heineken UK investira cerca de 100 mil libras em publicidade e expandira a organização com a ideia de alcançar um volume de vendas de pelo menos 20 mil barris em 1963, mas fechara o ano com apenas 11 mil – muito aquém das vendas conjuntas alcançadas pela Carlsberg e a Tuborg, de 130 mil barris. Dois anos depois, a Heineken ainda mandava menos que 16 mil barris, muito longe da meta de 50 mil. A essa altura, Van Os van Delden estava “fervendo de indignação” com os sócios, que, segundo ele, “passaram a perna na Heineken”.⁷

Os gerentes da Whitbread talvez não tivessem tanta culpa pela distração, pois a indústria cervejeira do Reino Unido estava

em total desordem. O responsável pelo caos era um investidor canadense, Edward Plunket Taylor, dono de diversas cervejarias, inclusive a Carling. Em 1953, ele introduziu a Carling no Reino Unido depois de fechar um acordo com a Hope & Anchor, de Sheffield. Mas, em vez de apenas deixar seu parceiro vender Carling no país, Taylor persuadiu a Hope & Anchor a ir às compras. Ele concluía que diversas cervejarias britânicas haviam se tornado complacentes e que seus bares estavam num triste estado de desvalorização. Da mesma forma que fizera no Canadá poucos anos antes, Taylor comprou cervejarias e racionalizou as fábricas e as marcas. Por muitos anos, as outras empresas assistiram, consternadas, ao canadense insolente fazer a festa no mercado deles, antes de retaliarem com suas próprias fusões e aquisições.

A Whitbread ainda tinha sociedade com diversas outras cervejarias por meio de sua organização guarda-chuva, mas as pressões do mercado forçaram os gerentes de Chiswell Street a fazerem propostas de compra em pelo menos uma de suas parcerias. Quando a poeira baixou, no final da década de 1960, cerca de 70% da produção de cerveja estava nas mãos das Seis Grandes: Bass Charrington, a empresa formada por Taylor depois da aquisição tanto da Charrington quanto da Bass; Allied Breweries; Courage; Scottish & Newcastle; Watney Mann & Truman; e Whitbread.

Para a Heineken, a expansão da Whitbread era uma razão convincente para reafirmar a parceria das duas. Apesar das frustrações dos primeiros anos, a holandesa começou a delinear um acordo que iria causar dores de cabeça profundas por décadas: em vez de apenas exportar a Heineken mais fraca, permitiria que a Whitbread produzisse sua própria versão da Heineken numa fábrica a ser construída em Luton, ao norte de Londres. Dessa vez, a gravidade foi fixada em 1.032°, o que correspondia a um teor alcoólico de cerca de 3,4%.

O acordo foi assinado em janeiro de 1969, quando as vendas da Heineken e outras *lagers* estavam finalmente começando a subir. Exatamente como a análise de marketing previra alguns anos antes, o aumento foi impulsionado pelos jovens do pós-guerra que queriam experimentar algo novo, fosse paz, rock'n'roll,

pílula – ou só uma cerveja mais leve. Um passo crucial foi a adoção pelos bares britânicos da *lager* em chope. Ao contrário das garrafas empilhadas atrás do bar, a *lager* bombeada do porão era servida gelada, de modo que finalmente os consumidores britânicos poderiam experimentar quão refrescantes eram as cervejas europeias. O lançamento do chope Heineken foi um sucesso tão grande que a Whitbread se viu “diante da vergonha de ter que racioná-lo severamente”.⁸ Enquanto a Heineken UK lutava para importar 16 mil barris em 1965, poucos meses depois do acordo de 1969 a Whitbread informava que era preciso produzir 180 mil barris para satisfazer a demanda exorbitante.

“*There’s a Terrific Draught Blowing Your Way*”,⁹ dizia o anúncio da Heineken, tanto nas propagandas impressas como nos comerciais de televisão. O número de lares com aparelhos de TV disparara para cerca de 60% no final dos anos 1950 – e dava para contar os canais nos dedos da mão, ou seja, os comerciais atingiam milhões de telespectadores. Um anúncio impresso resumiu o impacto para os donos de bares, retratando um homem na praia, com um copo de cerveja na mão, um charuto na boca e uma bela loura de biquíni sob o guarda-sol ao seu lado:

Há poucos anos, eu nunca tinha ouvido falar na Heineken. E os negócios iam tranquilos e calmos. Aí o pessoal da propaganda veio com essa ideia do Chope Fantástico. Quase toda noite você via aquilo na TV. E logo os rapazes começaram a pedir aquilo e a beber o tal chope aos litros. Nunca estive tão ocupado. Quase não tenho tempo para bater um papo com os colegas de ofício. A mulher também tinha que trabalhar feito uma louca, coitada. E aí a gente teve que contratar um ajudante. E instalar mais uma torneira de Heineken.⁹

O anúncio seguia listando as coisas que o casal fora capaz de comprar depois que a Heineken caíra de paraquedas em seu colo, e a certeza dos dois de que os negócios iriam aumentar ainda mais, com mais propagandas a caminho: “Esse ano, tinha que ser Bermudas, vou te dizer. Preciso muito disso, muito mesmo.”

EM VEZ DE COMEMORAREM juntas o tão esperado aumento das vendas e dos lucros, a Whitbread e a Heineken se envolveram

numa disputa feroz. Menos de um ano depois do início do acordo de licenciamento da produção no Reino Unido, parecia que as duas partes iriam se separar. A questão era que Alex Bennett, o gerente da Whitbread responsável pelo contato com os executivos da Heineken no início, queria ter mais garantias na relação da Whitbread com a Heineken. Ele argumentava que a Whitbread já havia investido 2,5 milhões de libras na produção, distribuição e divulgação do chope Heineken. A imensa demanda por chope *lager* precisava de ainda mais fundos – um compromisso que a Whitbread não estava feliz em assumir, dada a incerteza de seu acordo de licenciamento. A preocupação de Bennett eram as intensas especulações em torno de propostas de compra no mercado europeu. Havia rumores de que a Unilever iria absorver a Allied Breweries e então tentar engolir a Heineken. Tal acordo provavelmente culminaria no término da licença da Whitbread para produzir Heineken.

No entanto, Oscar Wittert van Hoogland, presidente do conselho executivo da Heineken na época, obviamente percebeu que essas pretensas preocupações eram apenas uma estratégia de Bennett para negociar os termos com a Heineken. “Ao que parece, a Whitbread está de ressaca por causa do relacionamento com a nossa empresa”, escreveu ele.¹⁰ O aumento espetacular das vendas de Heineken ressaltava uma crescente demanda por *lager*, e a Whitbread não queria depender inteiramente da Heineken nesse mercado borbulhante: como Wittert descobriu, seus sócios britânicos estavam pensando em produzir Stella Artois e uma *lager* própria.

Bennett argumentou com Wittert que cerca de 20% das vendas da Whitbread se davam na Bélgica, por meio da Stella, portanto a Whitbread se sentia obrigada a apoiar mais os parceiros no Reino Unido. A relação dos britânicos com os belgas tinha história: a Whitbread começara a importar Stella já em 1938. Bennett ressaltou ainda que a família De Spoelberch, dona da Stella Artois, era “gente muito boa”¹¹ com quem a Whitbread mantinha uma relação fenomenal.

Wittert voltou de Londres em outubro de 1969 com sérias dúvidas a respeito da parceria. “Eu me pergunto se não é melhor terminar essa relação de uma vez”, escreveu. “Neste momento,

parece que a Whitbread acha que já ensinamos tudo o que poderíamos sobre como produzir *lager* e que temos tanta utilidade quanto uma dor de dente.”¹² Bennett estava igualmente perturbado pela discussão. “Quero dar seguimento a essa questão o mais rápido possível, porque a nossa conversa não foi nem um pouco agradável. Você acusou a Whitbread de quebrar sistematicamente nossos acordos, e nós achamos que vocês não estão colaborando na África do Sul”, escreveu ele. “Você não tem confiança neste projeto, no qual apostamos milhões de libras.”¹³

A reclamação quanto à África do Sul dizia respeito a outra joint venture entre a Heineken e a Whitbread. A Heineken estava fornecendo apoio técnico à cervejaria de Johannesburgo, mas, para desgosto da Whitbread, os holandeses se recusavam a deixar a joint venture usar o nome de sua marca. O que tornava as coisas ainda mais desconfortáveis, porque, inusitadamente, a *lager* internacional mais importante no mercado sul-africano era a Amstel. Depois de incorporar a Amstel, em 1968, a Heineken, portanto, estava “jogando dos dois lados”,¹⁴ envolvida numa joint venture com a Whitbread que competia diretamente com outra empresa que vendia sua própria cerveja Amstel. Bennett deu seu ultimato: ou a Heineken apoiava inteiramente a venture sul-africana – em outras palavras, permitia o uso da marca Heineken – ou repensasse “sua posição como acionista” na Whitbread South Africa e seus assentos no conselho. A conclusão um tanto dramática da carta foi: “Uma parceria infeliz entre duas grandes empresas não é capaz de sobreviver, que dirá obter sucesso. Acredito, portanto, que chegou a hora de decidirmos de uma vez por todas se devemos continuar trabalhando de forma tão próxima no futuro ou seguir cada um o seu caminho.”

As empresas concordaram em resolver a situação numa reunião em Amsterdã, no início de dezembro. Por insistência da Whitbread, Freddy Heineken deveria participar das discussões. O sobrinho de Bill Whitbread, Charles, também foi até a Holanda para que os dois herdeiros pudessem conversar. A razão para os dois participarem logo ficou clara: para estreitar a relação entre as duas empresas, Charles Whitbread sugeriu que uma deveria comprar ações da outra. Previsivelmente, Freddy Heineken não tinha o menor interesse, mas assegurou ao sócio inglês que

também não tinha intenção de vender a mais ninguém. As conversas foram concluídas com promessas fracas de reconsiderar o aspecto de exclusividade do acordo de licenciamento no Reino Unido e a participação da Heineken na joint venture sul-africana.

No entanto, a vitória diplomática foi aparentemente aniquilada por uma altercação enfiada entre Wittert e Bennett após o jantar. “É sempre perigoso conversar de negócios depois de um bom jantar, mas eu senti que tinha de deixar nossa posição absolutamente clara, entre amigos, e tenho de admitir que o acesso de fúria que se seguiu me deixou completamente chocado”, escreveu Bennett ao retornar ao Reino Unido. “É difícil de acreditar que você queira encerrar o relacionamento entre a Heineken e a Whitbread, com tantas promessas de sucesso pela frente, mas se você continuar com as acusações de desonestidade e a falta de cavalheirismo para com os parceiros que estão contribuindo com todo o trabalho pesado e as finanças, a amizade está fadada a ruir até se desfazer em ressentimento e numa busca por sócios mais simpáticos.”¹⁵ O “acesso de fúria” do holandês voltara-se contra ele próprio. Talvez Wittert tenha se sentido pessoalmente traído e considerasse o relacionamento insustentável. Se o caso era esse, no entanto, ele acabou vencido: poucos meses depois do encontro em Amsterdã, os holandeses recuaram.

Para começar, a Heineken concordou em seguir com o acordo de licenciamento com condições financeiras mais favoráveis para a Whitbread. Não havia dúvida de que a Whitbread tinha alcançado índices fenomenais: embora as duas partes tivessem estimado vendas de menos de 200 mil barris de *lager* ao longo de três anos, a Whitbread previa que esse número seria ultrapassado em 1970, o segundo ano no acordo de licenciamento. A Whitbread alegava que já havia assegurado para a Heineken uma fatia de 18% do mercado de *lager* do Reino Unido – e os britânicos estavam virando mais *lager* do que nunca. Essas vendas impressionantes precisavam de mais investimento, porque a Whitbread dizia que só tinha capacidade de produzir 240 mil barris em sua fábrica em Luton. Por isso, passou a considerar a construção de outra fábrica em Lancashire, no

noroeste do país, o que permitiria à Heineken penetrar ainda mais no mercado regional.

No entanto, a concessão mais surpreendente foi que a Heineken também desistiu do aspecto exclusivo de seu acordo com a Whitbread: com uma combinação de incerteza fingida e ameaças, os astutos gestores britânicos fizeram seus homólogos holandeses concordarem que poderiam começar a produzir uma marca concorrente de *lager* internacional no Reino Unido, a belga Stella Artois. Eles asseguraram aos holandeses que a Stella não iria competir diretamente com a Heineken: a Whitbread iria continuar a vender a Heineken mais fraca como uma *lager* internacional a preços acessíveis, enquanto comercializariam a mais forte e mais alcoólica Stella por um preço condizente.

Em 1972, a Stella produzida no Reino Unido estava pronta para chegar ao mercado com uma campanha publicitária que claramente identificava o público-alvo: “Stella é para os caras que gostam de uma *lager* mais forte.” A foto mostrava um copo de Stella Artois e uma lista telefônica que fora supostamente rasgada ao meio por um sujeito que bebia a cerveja belga. Os gerentes da Heineken devem ter engolido ainda mais em seco diante do slogan: “A *lager* mais forte em vendas na Europa.”

A situação não era nem um pouco satisfatória para a Heineken. Mas, até aí, os números apresentados pela Whitbread indicavam que eles iriam enfim alcançar um marco no Reino Unido. A renda fácil gerada pelos royalties viria bem a calhar – sobretudo porque a agitação política na África estava colocando um dos mercados regionais mais importantes da Heineken em risco. As receitas extras compensaram vastamente qualquer rancor por alguns anos, após mudanças profundas nas táticas de publicidade da Heineken.

OS ESCRITÓRIOS NA RUAZINHA feia e escondida na região de Tottenham Court Road, no centro de Londres, não tinham carpete e as mesas eram simples e feitas de aço. As salas do antigo armazém de roupas ficavam tão frias no inverno que os funcionários muitas vezes trabalhavam de sobretudo – e tão quentes no verão que eles apareciam de bermuda. No entanto, essa humilde agência de publicidade era recorrentemente

descrita como a melhor do mundo e produziu a frase que transformou a Heineken na *lager* mais vendida do Reino Unido.

A Collett Dickenson Pearce (CDP) reunia um grupo de pessoas incrivelmente talentosas e muitas vezes caóticas que criaram algumas das campanhas publicitárias mais emblemáticas do Reino Unido nos anos 1970 e 1980. Os corredores estavam repletos de prêmios, e a agência fora uma base de lançamento para gênios criativos como Alan Parker, Charles Saatchi, Ridley Scott e David Puttnam.

Embora o nível de criatividade no mundo da publicidade fosse em geral alto no início dos anos 1970, a CDP valorizava e promovia essa qualidade mais do que qualquer outra agência. O último andar do edifício em Howland Street estava reservado para a equipe de criação, e não a de gestão, e eles podiam organizar seu tempo da forma que quisessem – desde que inventassem campanhas memoráveis. “Era bem anárquico e muito emocionante, porque sabíamos que estávamos produzindo um grande trabalho”, descreve um dos antigos funcionários. “Na verdade, era um pouco como ser um dos Beatles, inclusive com as mulheres.”¹⁶

Algumas das pessoas criativas que prosperaram nessa atmosfera eram um tanto “diferentes”, pouco interessadas em horários ou sobriedade. Os almoços se esticavam com frequência até o meio da tarde, e às vezes um vinho italiano barato fazia parte da entrevista de emprego. Outras entrevistas eram conduzidas por um gerente de contas que falava por meio de um fantoche Sooty. Com cabelos compridos e ternos justos de veludo, algumas das pessoas que assinavam as campanhas premiadas da CDP não tinham educação formal, mas esbanjavam talento criativo.

A agência colhia elogios por suas propagandas engraçadas para marcas como a Birds Eye (“Capaz de fazer de você uma mulher desonesta”) e Hamlet (“A felicidade é um charuto chamado Hamlet”). Entre os comerciais mais inspirados desses charutos suaves estava “O bunker”: o jogador de golfe e a areia não são vistos, pois a câmera está rente ao gramado, mas a extremidade do taco aparece movendo-se furiosamente acima do bunker, num indício de seus esforços desesperados para

conseguir tirar a bola dali – os gemidos frustrados só param quando uma nuvem de fumaça é vista emergindo do bunker acompanhada por uma música de Bach tocada por Jacques Loussier.

Equipes criativas de outras agências observavam a CDP com admiração e uma pitada de ciúme: “Naquele tempo, era tudo uma questão de fazer coisas que você nunca tinha feito. Duas ou três outras agências surgiram no período, mas nenhuma se comparava à CDP. Eles acreditavam na criatividade mais do que qualquer um”, descreveu Dave Trott,¹⁷ que na época trabalhava para a Boase Massimi Pollitt, provavelmente a rival mais criativa da CDP em Londres.

Um dos personagens que surgiu na época foi Frank Lowe. Ele iniciou a carreira na Lintas, a agência interna de publicidade do que era então a Lever Brothers, e entrou para a CDP como gerente de contas, em 1969. Como lembram antigos colegas, Lowe se encaixou perfeitamente na agência. Passava semanas andando pelo escritório com um suéter de críquete e um taco debaixo do braço. Em outras ocasiões, aparecia com uma camiseta amarrotada e de meias. Mas o fundamental era que Lowe era um defensor ferrenho da criatividade: tinha uma habilidade impressionante de maximizar os talentos das pessoas e fazer constantemente com que produzissem um trabalho excepcional.

Lowe sempre instruiu suas equipes criativas a produzir sua melhor peça – uma só, sem oferecer opções. “Simplesmente não é legal forçar pessoas criativas a trabalhar em algo de que não têm orgulho. É muito cruel”, afirmou. “Se você só tem uma campanha, eles vão se esforçar ao máximo, porque a responsabilidade é absolutamente deles.”¹⁸ Ele vendeu seu argumento tão bem que convenceu os donos da agência a abrir mão de contas importantes, como a Ford e a Nestlé, por não quererem se submeter a essas regras. Lowe raramente concordava em participar de apresentações para vender campanhas de marketing que pudessem minar o moral da equipe criativa, preferindo “apresentar credenciais”.

Redatores e diretores de arte recordam que, sob sua liderança, tinham de refazer o trabalho de novo e de novo, até

alcançarem as metas mais exigentes de Lowe. “Eu sempre achava que eles podiam ir para o bar do outro lado da rua depois que eu recusava uma campanha”, comentou ele. “Era um lugar onde podiam xingar e reclamar.” Ao mesmo tempo, Lowe aprendeu “a não se dobrar ao pessoal do planejamento”, de modo que as campanhas fossem sempre conduzidas pelas equipes criativas. Eles tinham bastante tempo para retocar o trabalho e reescrever o texto, até que fosse considerado “perfeito” ou “sensacional”. A campanha, então, recebia um selo de aprovação de Lowe e do diretor de arte, que na CDP era o equivalente ao controle de qualidade.

Lowe aderiu inteiramente ao princípio da CDP de que a genialidade do trabalho criativo deveria ser recompensada com uma venda apaixonada da campanha para o cliente. Assim, uma vez que tinha aprovado um conceito, as equipes de criação poderiam ficar quase certas de que ele iria vendê-lo. Isso tornava o trabalho com ele ainda mais gratificante para os redatores e os diretores de arte, sobretudo porque ele sempre lhes dava o crédito pelo que faziam. E Lowe construía o tempo todo relações pessoais intensas com os clientes – um senhor gerente de contas.

Na época, o homem a ser convencido na Whitbread era Anthony Simonds-Gooding, diretor de marketing da empresa. Ele e Frank Lowe chegaram a dividir um escritório uma vez na Lever Brothers e tinham ficado amigos. A relação permanecera bem próxima quando Simonds-Gooding foi apontado como o homem do marketing da Birds Eye e a CDP ganhou a conta – com Lowe como gerente.

Os investidores vinham reclamando que a diretoria da Whitbread era antiquada e falhara em investir tempo e dinheiro para construir uma marca líder de *bitter*. Quando perguntado sobre o que estava fazendo a respeito do marketing, o coronel Whitbread respondia que “duas meninas da biblioteca” estavam cuidando do assunto. Ele acabou sendo convencido a contratar Simonds-Gooding. O jovem não ficou impressionado com os anúncios da Heineken, que vendiam a marca quase como uma *bitter*. Sem nem mesmo se preocupar em organizar uma apresentação para a diretoria, recorreu ao amigo Lowe, na CDP.

“Eu sabia que, se eles fizessem o que costumavam fazer, ia dar certo”, comentou.¹⁹ A CDP foi designada não só para produzir o marketing da Heineken, como também o da Stella Artois.

O preço consideravelmente mais alto da Stella, e o fato de que não tinha o teor alcoólico reduzido significavam que a marca belga deveria ser posicionada no segmento alto do mercado de *lager*. O texto apresentado pela equipe criativa destacava os ingredientes utilizados pela cervejaria. Em algum lugar no meio de um longo parágrafo, como recorda um dos membros da equipe, Frank Lowe viu as duas palavras “reassuringly expensive” [reconfortantemente cara]. Ele imediatamente circulou-as e transformou-as num duradouro slogan para a Stella Artois.

As canetas mais aguçadas da CDP exibiam seus talentos nos anúncios impressos da Stella com uma escrita inteligente. “Toda coisa boa tem seu lado ruim”, começava um deles.

E aí está você, em meio a um grupo animado de amigos, rindo, fazendo piada, conversando sobre o que aconteceu durante o dia e parando apenas para saborear sua Stella Artois. De repente, a verdade terrível vem à tona. Logo vai ser a sua vez de pagar uma rodada. E, veja bem, não é qualquer rodada, é uma rodada de nada menos que Stella Artois. A cerveja que é feita com os mais perfumados lúpulos femininos. A cerveja que é maltada com a cevada mais seleta da Europa. A cerveja que é amadurecida não nos parques 21 dias de sempre, mas por seis longas semanas. A cerveja que, como consequência, é cara de doer. Se é para manter a reputação da qualidade da Stella, infelizmente não há nada que possamos fazer para reduzir a quantidade de dinheiro que você precisa desembolsar. Podemos, no entanto, lhe dar um conselho sensato. Quando for a sua vez de pagar a rodada, tenha o cuidado de estar sentado.

A Heineken era muito mais difícil de categorizar. O sabor da cerveja produzida pela Whitbread não era distinto o suficiente para fins publicitários. Nem a identidade holandesa da marca parecia particularmente relevante – e qualquer alegação nesse sentido poderia funcionar contra a marca, já que o produto vendido no Reino Unido era, na verdade, produzido em Luton. Lowe e sua equipe quebraram a cabeça pensando em que atributos queriam dar à marca.

ENTRE TODAS AS PESSOAS nas equipes criativas da CDP à época, Terry Lovelock era uma das personalidades mais exuberantes. Baterista de jazz, havia começado o trabalho como redator na agência para complementar a renda quando nasceu seu primeiro filho. Com frequência chegava ao escritório “quase na hora do almoço” para procurar uma companhia com quem desaparecer num dos restaurantes do bairro até o meio da tarde. Mas Lovelock era inteiramente lúcido quando se sentava para escrever e foi autor de algumas das frases mais memoráveis das campanhas da CDP.

O método de trabalho da agência na época consistia em o gerente de contas elaborar uma estratégia básica e enviar um cartão amarelo só com algumas palavras-chave para a equipe de criação no andar de cima. O relacionamento intenso de Lovelock com a Heineken começou em algum momento no segundo semestre de 1973, quando um desses cartões chegou à sua mesa. Os estrategistas tinham concluído que eles não deveriam ressaltar o sabor da Heineken nem dizer aos consumidores que ela era barata e que eles poderiam beber um barril inteiro sem ficar bêbados demais. Concentraram-se então em outro atributo muito mais atraente: a cerveja era refrescante.

A alegação tinha a vantagem de ser muito precisa. A bebida, sem dúvida, refrescava mais do que as *ales* e *bitters* mais pesadas e mais consistentes que a maioria dos consumidores bebia na época, muitas vezes servidas praticamente em temperatura ambiente. O problema era que isso era verdade para quase todas as *lagers*. A tarefa de Lovelock era fazer com que os consumidores vinculassem “refrescante” com Heineken. E, mais importante, para Lowe e para o cliente, de forma criativa. “Foi feito um briefing em que determinávamos que queríamos uma campanha estratégica de longo prazo para a Heineken baseada na sua qualidade de refrescância. Mas a ideia de ser refrescante é tão tediosa que só seria aceitável se fosse sustentada por um tratamento criativo totalmente diferente, empolgante, atraente e que pudesse durar muitos anos”, lembrou Simonds-Gooding.²⁰

Lovelock passou “três meses de agonia”²¹ com a tarefa. Os almoços prolongados não foram suficientes para estimular a efervescente inspiração do redator. “Que estado incrível de se

experimental” foi uma das primeiras propostas que nem saiu de sua mesa. Ele disse que alguns dos executivos da agência vinham “ameaçá-lo” regularmente. Com os prazos chegando e passando, até o indulgente Simonds-Gooding começou a ficar irritado. Lowe convocou Lovelock ao seu escritório numa manhã de segunda-feira.

Quando ele não apareceu, o diretor começou a procurá-lo. Lowe dividia uma casa de vila com Vernon Howe, o diretor de arte com quem Lovelock trabalhava, então sabia que Howe havia viajado naquela manhã para Marrakesh, para uma sessão de fotos. Ele logo descobriu que Lovelock havia decidido acompanhá-lo. Embora o redator não fosse necessário no Marrocos, ele resolveu escapar da pressão abandonando sua mesa – e a campanha da Heineken. Quando o redator estava se preparando para embarcar, a recepcionista na sala de embarque passou um telefonema a Lovelock, com um Lowe irado na outra ponta da linha. O ultimato foi claro: volte com uma campanha ou não se incomode em aparecer na empresa.

Os vários dias relaxando no La Mamounia, com cervejas servidas por um barman de fez na cabeça, não ajudaram Lovelock mais do que seus truques habituais em Londres. Como ele lembrou, foi no meio de uma das noites que se levantou para escrever duas linhas. Uma delas dizia: “*Heineken refreshes the parts other beers cannot reach*” [A Heineken refresca as partes que outras cervejas não alcançam]. A outra: “*Heineken is now refreshing all parts*” [A Heineken está agora refrescando todas as partes]. O redator poderia, então, escrever várias peças em torno desse conceito, mostrando a transformação antes e depois de beber a cerveja. Lovelock explicou em seu retorno que a segunda opção era uma alternativa, caso a agência reguladora de mídia interpretasse errado o que ele queria dizer com “as partes”. Mas Lowe não tinha tais escrúpulos. Tudo o que tinha de fazer era convencer seu amigo Simonds-Gooding.

Aconteceu que os dois haviam marcado um pequeno passeio ao Museu Hermitage, em Leningrado (atual São Petersburgo), com as esposas. Em algum lugar no céu entre o Reino Unido e o que ainda era a União Soviética, Simonds-Gooding começou a resmungar a respeito da Heineken. “Essa campanha está me

incomodando. Está demorando demais. Você tem alguma coisa, Frank?”, perguntou o gerente da Whitbread, que já tinha visto vários prazos expirarem. “Claro, tenho”, respondeu o diretor de contas. “E quando você vai nos mostrar?”, perguntou Simonds-Gooding. Em vez de uma resposta, Lowe só começou a rabiscar. O gerente da Whitbread ficou um tanto confuso, mas confiava inteiramente no amigo. “Bem, se você acha que vai dar certo, é melhor ir em frente”, disse.²² Uma frase e um desenho num pedaço qualquer de papel (“pode ter sido um saco de vômito”, comentou Lowe) marcou o início de uma campanha icônica que duraria cerca de duas décadas.

Uma vez que todos tinham retornado a Londres, a CDP começou a produzir três comerciais com base na linha “refrescante”. Um deles mostrava uma fileira de policiais com as pernas das calças arregaçadas, revelando pés descalços e exaustos. Numa simulação de experimento científico, os policiais tinham de beber um copo de Heineken para verificar se a cerveja refrescava mesmo partes que outras não alcançavam. E, sim, depois de alguns segundos, os dedos dos policiais cansados começavam a se contorcer. O personagem do segundo anúncio era um afinador de piano que não conseguia mais trabalhar por estar com os ouvidos cansados. Isso foi resolvido com um copo de Heineken, que refrescou os ouvidos do afinador quase na mesma hora. O último mostrava um casal dançando após se refrescar com uma Heineken, mas esse não foi considerado criativo o suficiente para ir adiante. A CDP conseguiu contratar o comediante e pianista dinamarquês naturalizado americano Victor Borge para fazer a narração. A princípio Borge recusou o papel, protestando que um dinamarquês não poderia elogiar a Heineken. Sua relutância desapareceu quando soube que a Carlsberg havia contratado Orson Welles para sua campanha.

A CDP começou então a “pesquisar” os anúncios, exibindo-os a painéis de consumidores. Mas em vez de elogios a sua abordagem criativa, a agência enfrentou uma enxurrada de críticas. Os relatórios elaborados a partir dos painéis de discussões de abril de 1973 indicavam que os consumidores não ficaram impressionados com o slogan nem com os comerciais. Um dos entrevistados se queixou que eles continham uma

“mentira deslavada”, porque o homem descrito como o “melhor afinador de piano da Europa” era na verdade um ator da série de TV da BBC *Are You Being Served?*.²³ Outro achou que o comercial dos policiais tinha conotações quase médicas e “seria mais eficiente como anúncio de isotônico”. Quanto ao slogan, os entrevistados nem sequer conseguiam se lembrar. “Isoladamente, a frase não pega. Não tem ritmo”, afirmou um deles.

Lowe, no entanto, decidiu ignorar as conclusões. De qualquer forma, não estava muito interessado em pesquisa para comerciais tão criativos e declarou que era “como pesquisar Elvis ou art déco”. Simonds-Gooding apoiou o amigo. Embora gostasse dos comerciais, seu endosso era baseado principalmente na confiança. Ao contrário de muitos outros diretores de marketing, Simonds-Gooding nunca sentira necessidade de se impor diante de uma agência de publicidade. Ele também não teve muita dificuldade em conseguir a aprovação dos outros gestores da Whitbread. “Eu podia fazer o que quisesse, porque não tinha a menor importância”, disse ele. “Se fosse uma campanha de *bitter*, o conselho estaria todo em cima de mim. A *lager* era o meu brinquedinho.”²⁴ Como o mais jovem membro do conselho, o próprio Simonds-Gooding passara a ser visto na Whitbread como uma novidade intrigante, “alguém a quem agradar”.

O último obstáculo era conseguir aprovar a campanha na sede holandesa. Simonds-Gooding realizava na época reuniões regulares com os gestores da Heineken no comando das vendas europeias. Mas, quando se tratava de publicidade, eles admitiram que teriam de confirmar com Freddy Heineken. Simonds-Gooding sentia-se um tanto intrigado a respeito de Heineken – “muito enigmático, três cigarros por minuto”²⁵ – e ficou tão nervoso com a reação dele que decidiu organizar a apresentação quase em particular. Acontece que Freddy aprovou a campanha na mesma hora e até pediu que os pôsteres fossem enviados para ele. Aparentemente, comprou a ideia na base da confiança e do instinto, embora houvesse pouco para gostar, do seu ponto de vista: “A cerveja tinha a gravidade errada, royalties insatisfatórios e uma campanha de marketing que era totalmente divergente da linha oficial”, admitiu Simonds-Gooding.²⁶

Depois de ir ao ar, a campanha obteve mais algumas críticas. A Heineken recebeu várias cartas de reclamação, inclusive uma afirmando que as alegações eram escandalosamente enganosas, pois a cerveja não poderia, de jeito nenhum, refrescar os pés dos policiais. (Os reguladores não tinham previsto isso – provavelmente liberaram os anúncios porque as declarações eram tão ridículas que ninguém poderia levá-las a sério.) Mais preocupante, alguns espectadores acharam que os comerciais refletiam o humor colarinho-branco da CDP e não tinham o menor apelo com os consumidores da classe trabalhadora. Mas, na verdade, a campanha da Heineken provou-se um sucesso quase imediato. “Com sua abordagem inusitada e metafórica, os comerciais são uma lisonja à inteligência do consumidor”, explicou outro gerente de publicidade.[27](#)

Uma das vantagens da linha “refrescante” foi que poderia se aplicar a uma variedade quase infinita de situações engraçadas. As execuções incluíam cartazes muito populares com duas ou três imagens mostrando um personagem antes e depois de um copo de Heineken. Bastou um gole para J.R., o irmão malvado da série de TV *Dallas*, ganhar uma auréola de santo em sua cabeça. Abastecido com a cerveja holandesa, o nariz afilado do avião Concorde ficou reto novamente. Os anúncios muitas vezes tinham referências culturais muito britânicas e tratavam de assuntos da atualidade.

Frank Lowe ficou especialmente encantado com o anúncio do sr. Spock, com três ilustrações do personagem de orelhas pontudas de *Star Trek*. Na primeira imagem, Spock está com uma aparência lamentável, as orelhas murchas. Na segunda, depois de um gole de Heineken, elas começam a voltar ao normal. E, na terceira, suas orelhas pontudas aparecem totalmente restauradas. “Ilógico”, pensa Spock, num balão de história em quadrinhos.

Mas foi um pouco excêntrico demais para Anthony Simonds-Gooding. Quando o gerente de marketing da Whitbread criticou o visual, Lowe começou a ficar de mau humor. Ele tinha certeza de que o tom estava certo e não aceitava críticas. Sua raiva atingiu proporções tão espetaculares que ele quebrou a prancha com a proposta do anúncio contra o joelho e arrastou a cadeira para um

canto, onde ficou emburrado, de cara para a parede. Em seguida, foi embora pisando duro, de volta para a agência. O cliente aparentemente ficou tão assustado que acabou cedendo. “Tudo bem, Frank, eu topo”, disse Simonds-Gooding.²⁸

O conceito da campanha e muitas das execuções eram absolutamente britânicos. Em Amsterdã, a diretoria da Heineken às vezes não entendia o humor, e ainda estava irritada que os ingleses bebessem uma versão diferente de sua cerveja. No entanto, mesmo os menos anglófilos dos gestores holandeses não poderia deixar de reconhecer que a CDP tinha conseguido atingir partes do mercado britânico que outras agências não alcançavam. Os novos anúncios da campanha eram aguardados ansiosamente, e a Heineken tornou-se de fato conhecida por suas qualidades refrescantes, exatamente como os estrategistas haviam instruído. De quebra, o lançamento da campanha foi seguido por dois verões escaldantes, em 1975 e 1976, aumentando a demanda por uma bebida refrescante.

Sempre um senhor gerente de contas, Lowe nunca deixou de elogiar Freddy por sua visão para a marca. “Ao contrário de muitos clientes de hoje, ele tinha real compreensão da importância das marcas e de como construí-las ao longo do tempo”, comentou o inglês muito tempo depois.²⁹ Os dois às vezes se encontravam socialmente. Até combinaram que Charlene, a filha de Heineken, passaria um período no departamento de TV da agência.

COM O TEMPO, o slogan acabou se tornando parte do idioma inglês. Foi usado constantemente nos jornais, por políticos e até pela família real: o príncipe Charles escreveu que a pintura o transportava para outra dimensão, refrescando partes de sua alma que outras atividades não alcançavam. Quando ouviu isso, Lovelock escreveu ao príncipe, pedindo permissão para ser reconhecido como fornecedor de slogans para Sua Alteza Real.

No entanto, os anúncios populares da Heineken foram apenas o fator mais chamativo a contribuir para seu sucesso no mercado britânico. Mais duradouras foram as reformas instigadas por Simonds-Gooding na Whitbread para a distribuição de cerveja da empresa. Como os consumidores faziam cada vez mais compras

em supermercados e menos visitas ao bar da esquina, o mercado de varejo estava se expandindo muito mais depressa do que o número de chopes consumidos em bares. Nenhum dos fabricantes britânicos estava completamente equipado para lidar com essa mudança, pois, até os anos 1970, a cerveja em lata era transportada aos pontos de venda por carregadores que não tinham muito interesse em impulsionar as vendas no varejo.

Da mesma forma que Pieter Feith em Amsterdã, Simonds-Gooding concluiu que a Whitbread poderia rapidamente conquistar espaço nas prateleiras se dedicasse uma força de venda exclusiva para lojas e mercados. “As entregas para os supermercados eram feitas em carretas enormes, que iam cheias de barris para os bares e algumas latinhas na parte de trás”, comentou ele. “Então tive algumas reuniões muito assustadoras com o sindicato para retirar essa parte do negócio deles.”³⁰ No lugar das carretas, ele queria passar a distribuição para a Speedy Prompt Delivery (SPD), um braço da Unilever que transportava de tudo aos varejistas, de margarina a alimentos congelados. Eles iriam transportar a cerveja da Whitbread para supermercados e mercearias.

Os planos do gerente da Whitbread foram recebidos com forte resistência pelo sindicato, bem como por seus próprios gerentes regionais. “Você está tirando trabalho dos nossos transportadores”, protestaram eles. O gerente de marketing foi em frente assim mesmo, criando uma divisão de transporte para varejo. O conselho da Whitbread o observou muito mais de perto do que na ocasião da campanha publicitária, porque o plano poderia colocar toda a sua distribuição em perigo. “Foi muito difícil e crucial”, lembrou Simonds-Gooding, mas o resultado foi gratificante: “De uma hora para outra, nós nos tornamos, de longe, os líderes no mercado de varejo.”³¹ A Whitbread foi a primeira cervejaria a tratar do setor com entregas customizadas e uma força de vendas exclusiva.

Outra mudança fundamental se deu alguns anos depois, quando Simonds-Gooding decidiu atacar a organização regional da cervejaria. Ao contrário de todos os conglomerados do país, a Whitbread ainda tinha gerentes regionais (alguns, membros da família Whitbread) comandando suas próprias equipes de

produção, venda por atacado e catering. Simonds-Gooding queria substituir esse sistema por uma gestão nacional centralizada e equipes que cuidassem de cada uma dessas atividades no país inteiro.

Mais uma vez, foi uma batalha dura: ele não só estava lutando contra algumas pessoas na própria organização, como também rompendo com uma longa tradição da Whitbread. Simonds-Gooding, que se tornou diretor administrativo de todo o departamento de cerveja, disse que “a guerra arrastada” acabou esgotando-o. Mas, por fim, a Whitbread tinha uma infraestrutura que permitia que a empresa e a Heineken competissem mais diretamente com os fabricantes de cerveja mais espertos, que haviam aumentado suas fatias de mercado nos anos anteriores – de forma até mais eficiente no mercado de varejo.

Com tudo isso resolvido, a Heineken poderia desempenhar um papel central na espetacular transformação do mercado britânico de cerveja, conhecida como Revolução da *Lager*, que se deu nos anos seguintes. Durante a década de 1970, a participação da *lager* no consumo britânico de cerveja saltou de cerca de 5% para 32% e ao final da década de 1980 havia alcançado mais de 50%. Poucos na sede da Heineken na Holanda apreciavam a popularidade de sua cerveja aguada no Reino Unido. Mas ela rendeu à empresa milhões em royalties – dinheiro que ajudou a financiar o projeto mais ambicioso de Freddy Heineken.

^a Que tanto poderia ser traduzido como “Tem um chope fantástico vindo na sua direção” quanto “Tem um vento fantástico soprando na sua direção”. (N.T.)

8. Fortaleza Europa

EM 2 DE AGOSTO DE 1972, Freddy Heineken lançou sua oferta pública para a compra da Brasserie de l'Espérance, em Estrasburgo. A data foi escolhida de propósito. Freddy sabia que o país inteiro praticamente para no início do mês, quando os franceses tiram férias para viajar para as praias. Algumas empresas locais até fecham as portas em agosto, e só uma pequena parte dos servidores públicos continua trabalhando. "Não é surpresa que os escritórios da cervejaria estivessem vazios", gabou-se um executivo da Heineken que participou do acordo.

Em qualquer outra época do ano, a oferta da Heineken certamente teria sido recebida com rugidos incrédulos de protesto por parte dos alsacianos. Era a primeira proposta de aquisição na história local, e a empresa a ser comprada era o orgulho da Alsácia, berço da indústria cervejeira francesa. A Brasserie de l'Espérance, fundada em Schiltigheim e administrada pela família Hatt, gabava-se de uma capacidade de produção de 1,4 milhão de hectolitros. Era também detentora de participação majoritária na Alsacienne de Brasserie (Albra), um grupo de cervejarias locais que se uniram para formar o terceiro maior consórcio cervejeiro francês, com a La Perle, a Colmar e a Mützig como sócias minoritárias.

Freddy Heineken havia estudado os alvos com atenção. Enviara funcionários a Colmar e a Estrasburgo em visitas secretas, que revelaram instalações supermodernas: por exemplo, a inteiramente automatizada sala de produção da Mützig era a maior da Europa. Eles estimavam que, embora a Albra somasse apenas 7% das vendas de cerveja francesa, a operação fosse incrivelmente lucrativa, porque a produção havia sido racionalizada nos anos anteriores. Cerca de 80% dela consistia de cervejas de qualidade, sobretudo as marcas Ancre e

Mützig. “Com uma capitalização de mercado de 100 milhões de francos, a Alsacienne de Brasserie parece estar especialmente subvalorizada”, concluíram.¹

A aquisição teve início no verão de 1972, quando Freddy Heineken estava relaxando em sua casa em Cap d’Antibes. Ele foi aconselhado a interromper as férias para participar de um jantar em Estrasburgo com René e o filho Michel, diretores da L’Espérance e principais acionistas da Albra. Mas, na verdade, apenas o Hatt mais jovem, “Mickey”, se juntou a ele no Au Crocodile, um restaurante três estrelas de Estrasburgo. Pouco antes de os dois sentarem à mesa no primeiro andar do restaurante, Freddy anunciou: “Olhe, antes de pedir a nossa comida, devo avisá-lo que tenho a intenção de fazer uma oferta na Albra.” Pálido, Michel correu para o telefone a fim de ligar para o pai.

René Hatt era conhecido na indústria alsaciana como um empresário de pavio curto. “Ele tinha uma pequena estátua de bronze em sua mesa que às vezes arremessava contra os visitantes”, contou Michel Debus, das cervejarias Fischer, um antigo concorrente e amigo.² Hatt comentou com colegas que considerava a oferta da Heineken um ataque pessoal, mas não foi capaz de convencer os demais acionistas majoritários da Albra. Dois dias depois, Freddy Heineken apresentou sua oferta, e os Hatt declararam que não iriam se opor à compra, “devido à convergência dos interesses industriais e comerciais das duas empresas”.³

Roland Wagner, o homem mais influente da família que controlava a Mützig, era outro acionista importante. Por meio da Mützig e da participação na cervejaria Colmar, os Wagner detinham cerca de 20% da Albra. “Eu me senti encurralado. Tudo o que podia fazer era fortalecer minha posição comprando um pacote minoritário na bolsa. Com essa participação aumentada em mãos, fui falar com Freddy nos escritórios dos meus banqueiros em Paris e fechei negócio com ele”, relembra Wagner, despreocupadamente.⁴ Ele mais tarde foi nomeado para o conselho de administração do braço francês de operações da Heineken.

Aparentemente, Freddy Heineken não ficara muito nervoso com o negócio. A única revisão que pediu no comunicado à imprensa foi que “preferia ser chamado de Alfred, e não de Freddy, em documentos oficiais”.⁵ Depois que voltou para Cap d’Antibes, permaneceu sendo atualizado informalmente por seu assistente. Nas comunicações por telex, breves instruções sobre o negócio eram pontuadas com mensagens pessoais.

O conselho municipal de Estrasburgo ficou tão indignado pela invasão holandesa em terras alsacianas que se recusou a vender suas 77 cotas na Brasserie de l’Espérance. Mas a oferta da Heineken se provou irresistível para os demais pequenos acionistas: ele ofereceu 600 francos pelas ações, que haviam sido cotadas em torno de 420 na bolsa regional de Nancy nos meses anteriores. E assim, em 25 de setembro, quando a oferta foi concluída, a Heineken havia adquirido participação majoritária no grupo Albra. Durante vários anos, René Hatt continuou a dirigir até seu escritório todos os dias em seu Citroën 2CV, “só para encher o saco de Heineken”, disse a amigos.⁶

Impedir o negócio teria sido uma burrice por parte dos alsacianos, porque na época a Albra parecia condenada a uma morte lenta e dolorosa. Embora os fabricantes ainda estivessem em relativa boa forma, não tinham esperança de sobreviver a longo prazo de forma independente. Por mais vorazes que fossem, os holandeses, pelo menos, manteriam algumas das cervejarias do grupo vivas. Outros fabricantes de cerveja do país tinham deixado a Albra na mão: “Os líderes de mercado estavam só esperando que a Albra exalasse seu último suspiro”, disse Jean-Claude Colin, um alsaciano que escreve sobre cerveja. “Se tivessem sido capazes de prever o que a entrada da Heineken significaria para o mercado francês e, em segunda instância, para todo o mercado europeu, nunca teriam deixado a porta nem sequer entreaberta.”⁷

A AQUISIÇÃO BRUTAL da Albra pode ser vista como o início do grande esquema estratégico de Freddy. O que estava em questão era a liderança do mercado europeu, uma colcha de retalhos de países que se equiparava mais ou menos aos Estados Unidos em consumo de cerveja. Freddy queria fazer do

continente um mercado local para a Heineken do tamanho do norte-americano, um bastião indestrutível ao qual se referia pomposamente como Fortaleza Europa.

Quando se tornou presidente do conselho executivo, no início da década de 1970, consumidores ao redor do mundo, de Nova York a Lagos e Hong Kong, já compravam sua cerveja. Ainda assim, a Heineken alcançava menos de 3% dos europeus. Enquanto os navios da empresa cruzavam os sete mares, havia uma fatia imensa de terras quase completamente desprovidas de Heineken bem diante do nariz da empresa.

A Fortaleza Europa iria ajudar a compensar os problemas da Heineken em outros continentes, onde obstáculos protecionistas atravancavam cada vez mais os negócios da empresa. Mas, por outro lado, a face em constante mutação do continente tornava o ataque ainda mais irresistível. Embora a União Europeia ainda estivesse longe de ser criada, os seis membros fundadores já haviam jurado acabar com suas fronteiras internas. Muito antes de seus rivais mais próximos, Freddy estava convencido de que isso facilitaria que empresas ricas e expansionistas operassem no continente inteiro.

No início dos anos 1970, o campo ainda estava totalmente aberto. As quatro maiores cervejarias europeias eram britânicas. Uma delas, a Allied Breweries, ressuscitara a cerveja Skol e formara uma rede de parceiros estrangeiros para atacar o mercado europeu. A Carlsberg e a Tuborg, as dinamarquesas que haviam se juntado em 1970, também queriam se expandir pelo continente. E o mesmo era verdade para a Boussois Souchon Neuvesel (BSN), dona da Kronenbourg. E, por fim, havia a belga Stella Artois, que também tinha potencial para arruinar os planos da Heineken.

Eram ainda tantos concorrentes no mercado europeu que essas empresas poderiam facilmente conquistar fatias de mercado sem cruzar o caminho umas das outras. Mas, para dominar as peças mais interessantes, a Heineken tinha de ser mais rápida que as concorrentes. Freddy criou o “Grupo Europa” na divisão internacional da Heineken e designou alguns de seus gerentes mais astutos para supervisionar esses esforços. Em

última análise, ele queria ser o primeiro ou o segundo em cada país europeu.

A afinidade pessoal de Freddy com a França foi um dos motivos para dar início à construção da Fortaleza Europa naquele país. De forma mais pragmática, a decisão se encaixava com uma de suas frases favoritas: a de que a “cerveja viaja de norte a sul”. Consumidores de vinho por natureza, os europeus do sul ainda bebiam muito menos cerveja do que seus vizinhos do norte: em 1973, Heineken estimou que o consumo na França era de cerca de 44 litros *per capita* ao ano, consumidos sobretudo na Alsácia e no norte do país; na Espanha, o número era mais baixo, cerca de 37 litros; e, na Itália, chegava apenas a dezessete litros. No entanto, mais cedo ou mais tarde, argumentou Heineken, os europeus do sul iriam aprender a apreciar as virtudes de uma *lager* refrescante.

Além disso, Freddy reconhecia a influência que a crescente indústria turística estava tendo sobre o consumo de cerveja. Os milhões de nortistas deprimidos que baixavam no Mediterrâneo em busca de sol criavam uma demanda por *lager* nos bistrôs franceses e nos bares espanhóis. E as memórias ensolaradas das tardes regadas a Heineken faziam os turistas do norte se lembrarem de como era bom tomar uma cerveja refrescante.

Os holandeses espalharam suas garrafas verdes por todo o tabuleiro de xadrez europeu com uma astúcia característica. Em vez de saírem torrando dinheiro que mal tinham, adaptaram sua abordagem a cada um dos mercados. Nos casos em que avistaram uma oportunidade a um preço imbatível, como a França, foram em frente. Nos outros, estavam dispostos a aceitar uma participação minoritária e esperar pacientemente por vários anos até que a situação fosse tal que pudessem fazer uma oferta de participação majoritária.

Freddy considerava a construção da fortaleza europeia da Heineken seu maior orgulho. Era o seu projeto de estimação, um empreendimento de longo prazo que lhe renderia um lugar na história corporativa como o homem por trás da expansão internacional decisiva da Heineken durante as décadas de 1970 e 1980. Mas também, mais do que qualquer outro grande esquema, a expansão deu ao magnata a oportunidade de brilhar como

estrategista inteligente, negociante habilidoso e notável construtor de marca.

FREDDY HEINEKEN ADORAVA rodar pelas ruas de Paris em seu conversível. Na capital francesa, ele era capaz de aproveitar a vida de um jeito que não era possível em Amsterdã, onde era com frequência alvo de comentários invejosos. Suas voltas deveriam ser ainda mais agradáveis quando seu carro passava pela Champs-Élysées. No lugar de Heineken, até o mais indiferente dos magnatas teria de se esforçar para reprimir um sorriso orgulhoso: a meio caminho da avenida, bem nítido para todo mundo ler, seu nome estampava as varandas do restaurante Fouquet.

Freddy devia o prazer à Moët & Chandon, a ilustre casa de champanhe de Epernay. Heineken os havia contratado no início dos anos 1960 para fazer a distribuição de sua cerveja na França. O mercado de cervejas importadas no país era dominado na época pela Carlsberg e a Tuborg. A Moët & Chandon detinha o acesso aos estabelecimentos mais seletos do país, e a imagem de exclusividade do champanhe acabava sendo transmitida para a cerveja holandesa. Mas, no início da década de 1970, a Heineken estava interessada em expandir sua posição na França para mais do que algumas exportações de prestígio. A cervejaria queria volume, o que significava cerveja local e distribuição nacional – e era exatamente aí que entrava a alsaciana Albra.

Logo depois que tomou as rédeas da Alsácia, a Heineken reduziu as operações da Albra a duas cervejarias, em Schiltigheim e em Mützig. O fechamento da fábrica de Colmar, em janeiro de 1975, foi motivo de reações apaixonadas. Um editorial rancoroso do *Les Dernières Nouvelles d'Alsace* pedia um fim do “massacre” da indústria cervejeira local pelos “estrangeiros”,⁸ mas Freddy seguiu em frente com frieza. Depois desses fechamentos, alguns alsacianos começaram a se referir à Heineken como “Le Grand Méchant Loup” [O Lobo Mau]. A aquisição da Albra foi finalizada em 1976, quando a Heineken adquiriu as últimas ações. Os holandeses então encerraram o contrato com a Moët & Chandon e, quatro anos depois, começaram a produzir Heineken em Schiltigheim.

Ainda na década de 1970, uma época em que os franceses praticamente desprezavam a bebida como um produto para a classe operária, a associação da Heineken com o champanhe tornava a proposta de se vender cerveja importada para inveterados consumidores de vinho ainda mais absurda. A agência de publicidade parisiense Publicis argumentava que a Heineken deveria começar do zero, ensinando aos franceses os prazeres da bebida espumosa. “A mensagem era que beber cerveja não deveria ser visto como uma espécie de impulso primal, mas como um ritual”, disse Grégoire Champetier, antigo gerente da conta da Heineken na Publicis.⁹ Nos subsequentes comerciais da campanha, um homem de meia-idade externava divertidamente ideias sofisticadas enquanto sonhava em dar um gole na cerveja gelada e espumosa à sua frente. Para milhares de franceses, a Heineken permaneceria por muito tempo como “a cerveja que faz você gostar de cerveja”, como dizia o slogan.

Com uma fatia de 9%, a Heineken France estava ainda engatinhando no mercado francês. Cerca de metade dele estava nas mãos da BSN, a maior produtora de garrafas do país. Dona da Kronenbourg e com grande participação na Société Européenne de Brasserie (SEB, a produtora da Kanterbräu), o grupo eclipsava todas as outras cervejarias da França – e era um dos principais concorrentes da Heineken no continente.

As histórias da Kronenbourg e da Heineken e de seus fundadores eram incrivelmente parecidas. A Kronenbourg começou em junho de 1664, quando Jérôme Hatt selou seu primeiro barril de cerveja na Brasserie du Canon, nas margens do rio Ill, em Estrasburgo. Mas, da mesma forma que a Heineken, a marca só se tornou um peso-pesado na Europa sob a liderança de um jovem herdeiro com talento especial para o marketing. Após a Libertação, na mesma época em que Freddy trabalhava na identidade visual da Heineken, o jovem Jérôme Hatt (um primo de René Hatt, da L'Espérance) estava reinventando a Kronenbourg.

Desde a anexação da Alsácia-Lorena à França, o distrito de Kronenbourg, em Estrasburgo, onde ficava a cervejaria, fora renomeado para Cronenbourg. Astuto, Jérôme Hatt manteve o K no nome da marca, para lhe dar um autêntico toque germânico.

Então, lançou a garrafinha bojuda e mais baixa com tampa de chapinha e outros tipos de embalagem até então desconhecidos para os franceses, como a caixa de papelão. E projetou a característica logo, com as letras góticas e os retângulos vermelhos e brancos. Comercializada com uma publicidade de impacto, a Kronenbourg vendia cerca de 2 milhões de hectolitros em 1968. Ao contrário da Heineken, no entanto, Hatt foi incapaz de manter a independência. Afundado em dívidas após a construção de uma fábrica enorme em Obernai, na Alsácia (conhecida localmente como “A Refinaria”), a Kronenbourg foi engolida, em 1970, pela BSN, que mais tarde se tornaria a Danone.

Freddy Heineken e Antoine Riboud, presidente da BSN, cultivavam uma cordialidade respeitosa. Embora Freddy não fosse um cara de elogios, descreveu seu homólogo francês como um dos mais nobres magnatas da Europa, outro empreendedor de família puro-sangue. O presidente da BSN havia se voltado para a indústria de alimentos e bebidas após uma proposta fracassada para a Saint-Gobain, outro produtor de garrafas francês, em 1969. Embora viesse de uma família de banqueiros, Riboud gostava de dizer aos repórteres que sabia desde criança que estava destinado à indústria alimentícia: aos dez anos, vendia legumes da horta da família para o avô, cobrando o dobro do preço do mercado local.

Na Alsácia, Riboud era muitas vezes ridicularizado como um presidente “antiálcool”, que ficaria feliz em vender a Kronenbourg para se concentrar em outros projetos, tais como a água mineral Evian e os laticínios da Danone. “A Heineken está parecendo mais alsaciana do que a Kronenbourg jamais foi, agora que Riboud assumiu a liderança”, disse o autor Jean-Claude Colin, especialista em cerveja.¹⁰ Riboud, no entanto, protegeu ferozmente seu território no mundo da cerveja, o que levou a um duelo implacável entre “Les Rouges” (Os Vermelhos – a Kronenbourg) e “Les Verts” (Os Verdes – a Heineken).

A batalha chegou ao auge em meados dos anos 1980, quando Freddy e sua equipe mexeram uns pauzinhos no governo para consolidar a posição da Heineken como segunda maior cervejaria do mercado francês. Dessa vez, o alvo foi a parceria entre a

Union des Brasseries (UdB) e a Pelforth, segundo maior grupo cervejeiro do país, atrás da Kronenbourg.

Em 1980, os três irmãos Bonduel, que administravam a cervejaria Pelforth, do norte da França, e detinham cerca de um terço de suas ações, haviam sido forçados a vendê-la para a Brasseries et Glacières Internationales (BGI). O grupo operava em antigas colônias francesas e tinha entre seus parceiros Alain Gaston-Dreyfus, filho do antigo sócio da Heineken na Cobra. “Foi apenas um ano antes de os socialistas chegarem ao poder. Os outros acionistas estavam com medo, porque sabiam que haveria ministros comunistas no governo e que muitas empresas privadas seriam estatizadas. Não podíamos nos dar ao luxo de comprar as outras famílias, por isso fechamos um acordo com Gaston-Dreyfus”, comentou Patrick Bonduel, o mais novo dos irmãos.¹¹

A BGI, por sua vez, estava na época nas mãos da Compagnie du Midi, um conglomerado financeiro francês. Depois que a intenção da Compagnie du Midi de vender seus ativos em cerveja para se concentrar na área de seguros tornou-se pública, a UdB-Pelforth iniciou negociações com a Stella Artois, disse Patrick Bonduel. No entanto, Freddy Heineken também estava na área e, em 1983, discretamente, estabeleceu conversações com Bernard Pagezy, o influente presidente da Compagnie du Midi.

Os dois se encontravam no luxuoso apartamento de Freddy, em Paris. Como Pagezy admitiu mais tarde, ele ficou muito impressionado com o holandês e seu braço direito, Gerard van Schaik. Membro do conselho encarregado das filiais europeias, Van Schaik era descrito muitas vezes como o “cérebro” da Heineken. Embora fosse ele próprio um veterano do mundo dos negócios, Pagezy confessou que nunca havia encontrado antes tal vigor e precisão nas negociações. Começando antes do jantar, as reuniões por vezes se arrastavam até a madrugada.

Para aliviar as tensões à medida que a noite avançava, os homens faziam piada sobre as caras feias num quadro no estilo de Brueghel de um artista iugoslavo que havia no apartamento. (Cerca de dois anos mais tarde, num típico gesto *à la* Freddy, Heineken mandou uma pintura semelhante para Pagezy, sem qualquer aviso.) Mesmo depois de os dois terem solucionado os

termos da transação UdB-Pelforth, ainda havia muitos obstáculos no caminho.

Compreensivelmente, Riboud, da Kronenbourg, estava bem inclinado a frustrar o acordo e pediu aos amigos nas posições mais altas para intervir. Em teoria, uma empresa europeia não precisava da aprovação do governo francês para comprar a UdB-Pelforth, mas naqueles dias o protecionismo estava no auge em Paris. E Riboud era poderoso o suficiente para causar agitação nos corredores dos ministérios franceses. “O acordo pode nunca ter aparecido nos registros oficiais das reuniões do gabinete, mas com certeza causou um barulho infernal”, disse um dos oponentes do empresário francês na época. “Riboud chegou até a espalhar o boato ridículo de que Freddy Heineken não era um cidadão de fato da Comunidade Europeia, porque tinha secretamente adquirido nacionalidade suíça para fins fiscais.”

Mas Freddy também tinha seus contatos. Convenientemente, o cervejeiro liberal direitista que se tornou cavaleiro da Legião de Honra em 1983 fazia parte do círculo de François Mitterrand, o presidente socialista. O apartamento parisiense do magnata ficava a um pulo do Palácio do Eliseu. No entanto, para justificar o avanço da intrusão holandesa no mercado francês, Freddy teve de combinar bajulação diplomática com ameaças veladas. Ele deixou bem claro que, apesar do corte de custos e de investimentos na ordem de 700 milhões de francos desde 1975, as operações francesas da Heineken ainda estavam dando prejuízo. Então, a menos que solidificasse sua base francesa, a empresa talvez tivesse de começar a importar Heineken da Holanda de novo. O jornal *Le Nouvel Economiste* estimou que isso custaria anualmente uma receita de 200 milhões de francos à economia francesa, bem como cerca de duzentos postos de trabalho na Alsácia.¹² A Heineken mais tarde declarou que as atividades africanas da BGI (os 7 milhões de hectolitros da famosa marca “33” vendidos anualmente em vários países de língua francesa) estariam fora do acordo.

A aquisição da UdB-Pelforth acabou sendo liberada pouco antes de Mitterrand fazer uma visita de Estado à Holanda, em março de 1984. Com participação de 51%, a Heineken passou a possuir a empresa resultante da fusão, que foi renomeada como

Société Générale de Brasserie (Sogebra). A aquisição aumentou o leque de “louras” francesas da Heineken (com a Pelican e a “33”) e ainda acrescentou a *ale* Pelforth e a *lager* ruiva George Killian’s ao catálogo da cervejaria. Mas a Heineken ainda estava atrás da Kronenbourg de Riboud, que detinha cerca de metade do mercado. Com uma fatia de aproximadamente 25%, no entanto, os holandeses estavam agora muito mais próximos.

Enquanto tentava fechar negócio, a Heineken também ia reduzindo suas operações de produção local. O anúncio de uma segunda rodada de cortes, que incluíam o fechamento da fábrica de Mützig, a última na região do Baixo Reno, desencadeou ainda mais a fúria alsaciana. Quando os trabalhadores da antiga cervejaria foram às ruas num protesto silencioso, em outubro de 1987, os lojistas da pitoresca aldeia fecharam as portas num gesto de solidariedade. Num último esforço para reverter a decisão radical, os sindicalistas apelaram até por uma intervenção divina. Eles falaram com monsenhor Brandt, arcebispo de Estrasburgo, para trazer Freddy para o lado deles, já que era sabido que os dois às vezes jogavam cartas juntos no sul da França com o príncipe Rainier, de Mônaco. Mas os pedidos não deram em nada. A histórica fábrica de Mützig acabou fechando em janeiro de 1990.

Os holandeses consideravam os cortes inevitáveis, pois precisavam encerrar mais de uma década de prejuízos. O fechamento da Mützig foi parte de um pacote de reestruturação no qual a Heineken disse ter investido cerca de 1,6 bilhão de francos. Ao final da década, a operação estava concluída, e a Heineken tinha total controle de suas atividades no país. Ela havia limpado sua grande carteira de marcas e reduzido as operações a três cervejarias modernizadas em Schiltigheim, Marselha e Mons-en-Baroeul, no norte da França. Uma vez que a reestruturação estava completa, o grupo francês foi considerado um dos mais lucrativos da Heineken, devido principalmente à estrutura do mercado. De acordo com um dos ditados da indústria da cerveja, você só consegue obter lucros interessantes num mercado quando 60% dele estão nas mãos de não mais do que três concorrentes: nesse caso, a Kronenbourg, a Heineken e a Stella Artois.

A Heineken levava mais de duas décadas para chegar a essa posição na França. Seu avanço para o Mediterrâneo seria ainda mais complicado na Espanha, que, na década de 1980, foi um dos mercados mais efervescentes da Europa. Foi lá que Freddy Heineken refinou sua estratégia de marca com uma jogada de marketing ousada.

ALBERTO COMENGE JÁ ESTAVA na casa dos setenta quando apertou a mão de Freddy Heineken em Madri, em 1984, depois de assinar um acordo que permitiu aos holandeses ter uma participação na El Águila. Antigo capitão das tropas de Franco, Comenge estivera no comando da cervejaria com sede na capital do país desde o final da Guerra Civil Espanhola. Químico por formação, caíra meio que de paraquedas na função no regime de Franco. O fato de ser casado com a filha de um dos fundadores da cervejaria contribuiu.

Situada no sul da capital, a sede da cervejaria ainda exibia, nos anos 1980, as marcas das balas da guerra civil. No entanto, sob a liderança de Comenge, a El Águila havia emergido como a participante mais poderosa na indústria espanhola de cerveja. Suas vendas cresceram de cerca de 200 mil hectolitros ao ano na década de 1940, quando Comenge chegara, para cerca de 7,5 milhões no início dos anos 1980. A El Águila era não só a mais vendida cerveja espanhola, com uma fatia de mais de 20% do mercado, como também produzia a única marca verdadeiramente nacional – uma versão espumante da ambição de Franco.

De acordo com seu filho mais velho, Alberto Comenge Jr., “El Jefe” impunha enorme respeito na El Águila. “Meu pai era tão carismático que poderia facilmente pedir aos funcionários para trabalhar mais por menos”, afirmou Alberto Jr.¹³ O falecido Comenge fez fortuna no processo e investiu na cervejaria e em propriedades. Em meados dos anos 1970, no entanto, pegou um empréstimo com dois bancos para financiar a construção de mais uma fábrica em Valência. Mas as taxas de juros subiram a tais níveis estratosféricos que a El Águila afundou num profundo atoleiro financeiro. A cervejaria estava, portanto, incapaz de investir na modernização de suas fábricas, o que transparecia nitidamente na qualidade da produção. Pressionada pelos dois

bancos, que também detinham ações na empresa, e paralisada por uma dívida de cerca de 11 bilhões de pesetas, a cervejaria se lançou no mercado.

A Heineken já havia tentado a sorte no mercado espanhol várias décadas antes, quando se juntou à Unilever para construir uma cervejaria em Burgos. O projeto tivera início em meados dos anos 1960, quando a Heineken estava à procura de mercados alternativos para compensar as dificuldades que enfrentava na África. Tanto a Heineken quanto a Unilever consideravam a Espanha um país “semiafricano”: com seu clima quente e a economia em expansão, parecia o lugar perfeito para repetir o sucesso da joint venture na Nigéria. Então montaram a Compañía Hispano-Holandesa de Cervezas, em conjunto com um banco local.

Depois de várias pesquisas, ficou decidido que eles iriam testar o mercado com uma marca-padrão chamada Gulder. Mas apenas dois anos mais tarde, a Heineken e a Unilever foram forçadas a fazer uma retirada humilhante. “Todo o plano foi destruído por uma campanha hostil de cervejeiros espanhóis e atacadistas que se ressentiam com a interferência de investidores estrangeiros”, disse uma fonte do departamento internacional da Heineken. A mesma pessoa também admitiu que a Heineken e a Unilever deram um tiro no próprio pé com sua abordagem míope. “O local para a cervejaria, no norte da Espanha, foi escolhido em grande parte por motivos fiscais, e não por uma questão comercial”, disse ele. “Isso em si já era uma receita para o desastre.”

O fracasso ainda estava fresco na memória da Heineken quando um banco comercial de Londres convidou os holandeses a dar uma olhada na El Águila, no início de 1983. Na época, o consumo anual de cerveja na Espanha havia disparado de reles três litros *per capita*, no início dos anos 1950, para mais de cinquenta litros, no final dos anos 1970, e a tendência era continuar aumentando nas décadas futuras. A Espanha também estava se preparando para se juntar à União Europeia, em 1986. A Heineken, que já havia estabelecido a meta de se tornar líder de mercado na Europa, não poderia se dar ao luxo de ficar de fora.

Uma equipe completa de técnicos e vendedores holandeses percorreu o país para examinar a posição da El Águila e as perspectivas do mercado espanhol de cerveja. As investigações revelaram que havia uma série de fábricas decrépitas – em Cartagena, eles ainda usavam galões da década de 1920. Mas também confirmaram que a El Águila era a única marca de cerveja espanhola com distribuição nacional. Os consultores concluíram que, se a Heineken investisse significativamente na produção, a El Águila poderia formar uma base sólida para a expansão espanhola da empresa. Em maio de 1984, os holandeses anunciaram que iriam adquirir uma “participação minoritária significativa” no grupo.

Ao contrário dos alsacianos, a comunidade espanhola manteve a cabeça fria. Numa reunião dos acionistas em setembro de 1984, os membros da família e os dois bancos de empréstimo que detinham ações na empresa apoiaram a operação, avaliada em cerca de 100 milhões de florins. O acordo rendeu à Heineken 32% das ações do grupo espanhol. Com essa participação, a empresa superou a Carlsberg, que já tinha uma relação com a El Águila por meio de um acordo de licenciamento. “A Heineken se saiu como um parceiro muito mais persuasivo que a Carlsberg. Não foi uma questão de dinheiro. Os holandeses sempre pareciam só um pouquinho mais ansiosos e determinados”, comentou Alberto Comenge Jr.¹⁴

Tirando os números, os banqueiros da El Águila e Freddy Heineken, descrito pelos jornais espanhóis como “El Rey de la Cerveza”,¹⁵ haviam chegado a outro acordo sólido. Embora ainda fosse acionista minoritário, Heineken estava autorizado a tomar controle imediato da administração da El Águila. Isso se deu pela necessidade urgente de renovação: o *consejo* da El Águila, uma versão espanhola de conselho executivo com conselho de supervisão, era ainda mais atrasado do que as fábricas da empresa. Um dos enviados da Heineken usou o termo “gerontocracia” para descrevê-lo – o que era muito apropriado, considerando que a maioria dos membros estava bem avançada na casa dos sessenta e alguns já haviam chegado aos oitenta.

De longe, a tarefa mais urgente da Heineken era corrigir o balanço da El Águila e renovar suas cervejarias. Embora os

investigadores da Heineken tivessem sido inequívocos em seus avisos, as coisas se mostraram ainda mais assustadoras para os padrões dos holandeses. Cada uma das sete fábricas produzia uma cerveja El Águila diferente; os mestres cervejeiros pareciam ditar as políticas comerciais da empresa; e os gerentes gerais vendiam o produto como bem entendiam em sua própria região. “A organização era completamente estranha para nós”, suspirou Kees van Es, funcionário do departamento jurídico da Heineken que falava espanhol e atuava como intermediário entre os dois lados.¹⁶ A Heineken demitiu uma série de diretores e fechou três das sete fábricas, em Mérida, Cartagena e Alicante.

E provocou ainda mais a ira de muitos outros veteranos da cervejaria espanhola ao substituir três marcas especiais por outra, chamada Adlerbrau. Os gerentes locais clamaram que isso era um absurdo: os espanhóis jamais seriam capazes de pronunciar esse nome. Javier Posada, o cérebro por trás da Águila Imperial, uma das três marcas sacrificadas, foi particularmente amargo a respeito da troca. “A Heineken basicamente matou uma marca premium que estava vendendo bem, substituindo-a por algo monstruoso. Aquilo não tinha a menor chance”, afirmou. “Vindo da Heineken, em quem confiávamos como gente mais habilidosa em termos de marketing, parecia uma gafe inacreditável.”¹⁷ Apesar de todo o fundo emocional para a raiva de Posada, ele estava certo: embora a Heineken apoiasse a Adlerbrau com comerciais caríssimos, a cerveja se saiu tão mal que teve de ser retirada do mercado. Em meados dos anos 1980, a El Águila também foi perdendo participação, especialmente nas regiões em que a Heineken havia fechado fábricas.

Enquanto isso, o mercado espanhol de cerveja havia se transformado num campo de batalha europeu para os principais fabricantes internacionais, atraindo investimentos de grande escala da Guinness e da BSN, entre outros. Ao longo da década de 1980, o consumo anual crescia a uma média de 4% ao ano, chegando a 72 litros em 1990. A essa altura, a Espanha havia se tornado o terceiro maior mercado de cerveja da Europa, depois da Alemanha e do Reino Unido, com uma produção naquele ano de mais de 27,3 milhões de hectolitros.

Para tentar conter as crescentes perdas, a Heineken se livrou de mais duas fábricas. Enquanto isso, a empresa arquitetava outra ofensiva de marketing, conhecida como Operación Camaleón. Em 1994, foram injetados bilhões de pesetas no mercado para transformar a marca El Águila. O resultado deve ter parecido bem estranho para turistas holandeses: a cerveja, rebatizada “Águila estilo Amstel”, ostentava quase o mesmo rótulo que a Amstel na Holanda, inclusive com o brasão de Amsterdã e o semicírculo vermelho e branco.

No início da década de 1970, depois de incorporar a Amstel, a Heineken usava a marca em seu país como amortecedor entre a Heineken e as cervejas mais baratas. Mas nos anos 1990, quando já considerava o continente mais ou menos seu mercado interno, a Heineken começou a aplicar a mesma estratégia na Europa: embora vendesse a marca Heineken no topo do mercado, podia usar a Amstel no cenário europeu como uma competidora no segmento de cervejas convencionais. A ofensiva foi apoiada por investimentos de marketing destinados a ter impacto em toda a Europa, como o patrocínio da Champions League, a Liga dos Campeões da Uefa.

NO FINAL DA DÉCADA DE 1980, a Heineken já tinha um pé na maior parte dos países europeus, e Freddy Heineken declarou que a empresa estava pronta para a abolição das fronteiras internas na Europa. Exatamente como o executivo planejava, a Heineken era mais forte no sul do continente. Além dos ativos na França e na Espanha, a empresa havia construído pacientemente seu negócio na Itália, levando mais de duas décadas para alcançar a liderança.

Mais do que na França, os investimentos da Heineken na Itália eram um exemplo da abordagem de longo prazo e das táticas de construção de marca da empresa. Como presidente proprietário, Freddy podia se dar ao luxo de ter visão de futuro: enquanto outras cervejarias cediam às demandas dos acionistas para produzir retorno imediato, ele levantou centenas de milhões de florins reestruturando cervejarias e fazendo consolidações. Foi exatamente isso que aconteceu na Itália: quando se descobriu que o investimento iria exigir coragem e improvisação, outros

investidores ficaram com um pé atrás, mas Heineken seguiu em frente.

O primeiro passo se deu em 1960, com a aquisição de uma pequena participação na Cisalpina. De propriedade da família Luciani, os ativos da empresa incluíam a marca Dreher e cinco fábricas em todo o país. No final da década, a empresa estava em extrema necessidade de capital para renovar as fábricas, e os Luciani estavam ansiosos para vender. A Heineken trouxe a Whitbread a bordo, e, em agosto de 1974, as duas pagaram 8,4 bilhões de liras italianas, cada, em troca de uma participação de 42% na Cisalpina. Embora as finanças da Cisalpina estivessem num estado “deplorável” e a cervejaria não tivesse conseguido integrar a produção ou o marketing, ainda produzia cerca de 2 milhões de hectolitros ao ano.

Quando compraram suas ações na Cisalpina, os holandeses fizeram várias suposições. Primeiro, previram que os europeus do sul viriam a gostar de cerveja, o que acabou por se provar correto. O consumo italiano subiu de cerca de onze litros *per capita*, em 1968, para aproximadamente trinta litros uma década mais tarde, devido ao aumento do poder aquisitivo e a muitas mudanças sociais que impulsionaram a *lager* em outras partes da Europa, como a geladeira e os comerciais de televisão.

Em segundo lugar, a Heineken presumiu que poderia melhorar a estrutura de preços do mercado mantendo um diálogo com os concorrentes, da mesma forma que fazia em outros países: na ausência de autoridades da União Europeia, que enlouqueciam diante da sugestão de acordos de preços, os fabricantes de cerveja se encontravam com regularidade para discutir seus negócios. (Foi até ideia da Heineken que se criasse o informal Opio Group, que era composto por vários cervejeiros europeus que se encontram num restaurante em Hamburgo ou numa piscina na Provença para discutir questões que vão desde embalagens até preços.) Poucos meses após a aquisição, a Heineken informou que isso havia funcionado na Itália: as cervejarias do país tinham decidido em conjunto subir seus preços nada menos do que 35%, como forma de compensar a inflação galopante. Mas, no ano seguinte, a Peroni, líder de

mercado, rejeitou seguir com os acordos e deu início a uma guerra total de preços.

A abordagem agressiva da Peroni afetou diretamente os planos da Heineken e da Whitbread em restaurar a Cisalpina rapidamente. Além disso, eles tinham de lidar com regulamentações governamentais desfavoráveis, problemas recorrentes de gestão e a desvalorização da lira. A Whitbread não demorou a desistir. Os acionistas da empresa britânica estavam mais interessados no estabelecimento de seus negócios no crescente mercado de *lager* de seu próprio país. A Heineken manteve-se firme, encarando várias rodadas de fechamentos e ajustes de marca, até que seus negócios na Itália estivessem exatamente como queriam, com duas marcas italianas fortes, a Dreher e a McFarland. Em 1976, a Heineken passou a ser fabricada na Itália. Cerca de uma década depois, era o segundo maior grupo cervejeiro no país, atrás da Peroni (e, em 1996, com a aquisição da Moretti, tomou a dianteira).

Dessa forma, os investimentos franceses, espanhóis e italianos formaram as torres mais altas da Fortaleza Europa. Havia uma série de outros ativos atraentes, como o quase monopólio da Amstel na Grécia e a cervejaria Murphy's, de Cork, na Irlanda, que fora adquirida em 1983 e acrescentou outra faceta ao catálogo internacional da empresa com a inclusão da *stout* Murphy's. No entanto, diante do bastião construído pela Anheuser-Busch nos Estados Unidos, a fortaleza de Freddy era um prédio pequeno e instável com uma variedade desconjuntada de estilos arquitetônicos. A abundância de marcas e fábricas regionais significava que a Heineken era muito menos eficiente, com alguns estimando que os trabalhadores do grupo holandês geravam lucros cerca de quatro vezes menores do que seus homólogos norte-americanos. E ainda havia algumas brechas escancaradas na construção da Heineken.

De forma bem significativa, alguns dos países europeus em que a marca Heineken não conseguira criar uma boa impressão eram justamente aqueles com as tradições cervejeiras mais profundamente enraizadas. O que fazia a Heineken tão forte em muitos mercados internacionais era uma fraqueza nesses países: a marca atraía tanta gente porque era delicada e fácil de beber,

mas, para os conhecedores de países com uma gama abundante de cervejas mais consistentes, era uma alternativa muito fraca. Perguntado sobre o fracasso da Heineken em penetrar o mercado de seu país, um cervejeiro belga brincou: “Nós já temos água nas torneiras.”¹⁸

O mesmo poderia ser dito para a Alemanha. Desde que inventaram a *lager*, os alemães continuaram a levar suas cervejas tão a sério que mantiveram a proteção especial das leis medievais de pureza: a famosa *Reinheitsgebot*, que ditava que todas as cervejas vendidas na Alemanha deveriam conter apenas cevada, lúpulo, levedura e água. Alguns concorrentes, como a Carlsberg e a Stella Artois, já haviam feito algumas tentativas de produzir cervejas especiais que atendessem aos requisitos alemães, mas a Heineken evitou a empreitada. O obstáculo das leis de pureza só foi removido em 1987, quando o Tribunal de Justiça Europeu decidiu que não poderia justificar a proibição de importações de cerveja. Os holandeses permaneceram hesitantes, argumentando que o mercado ainda era muito fragmentado. No início dos anos 1990, os alemães entornavam uma média de 140 litros *per capita* ao ano, mas havia mais de 1.200 cervejarias no país, quase todas regionais ou microempresas locais (e as outras não estavam à venda).

Contudo, no final da década de 1980, Freddy Heineken havia superado todos os rivais internacionais no mercado europeu. Quando ele lançou a pedra fundamental de sua Fortaleza Europa na Alsácia, a Heineken era o sexto maior competidor na Europa, atrás das quatro líderes britânicas e da Kronenbourg. Menos de duas décadas depois, o mercado europeu parecia completamente diferente, e o grupo Heineken controlava cerca de 10%. Estava vendendo em torno de 27,7 milhões de hectolitros ao ano em todo o continente, diante dos 18,8 milhões da Kronenbourg e dos 14,6 milhões da Carlsberg.

O mercado europeu se tornaria menos atraente quando o consumo começasse a estagnar em vários grandes países, muitas vezes prejudicado por alterações regulamentares destinadas a combater o abuso de álcool ou a aumentar a receita de um país. A fatia de mercado do grupo também ficou sob pressão em vários mercados europeus devido a uma crescente

sede de cervejas especiais e à proliferação de cervejarias artesanais. Mas a liderança do mercado europeu ainda daria à Heineken um fluxo estável de renda por muitos anos, apoiando a sua expansão em mercados de crescimento mais rápido. No final dos anos 1980, a Heineken tornara-se um nome conhecido em toda a Europa, o que significava ainda mais manchetes para o homem por trás da cerveja durante os dias mais dramáticos de sua vida turbulenta.

9. O sequestro

COMO FAZIA QUASE TODAS as noites, Freddy Heineken apagou as luzes do segundo andar de seu escritório/apartamento, que ficava praticamente na esquina da matriz da Heineken, logo depois das sete da noite. Sua assistente pessoal já havia ido embora, fechando a pesada porta do Pentágono atrás de si, e agora o robusto magnata surgia no saguão iluminado do prédio. A noite estava quase congelando em Amsterdã quando Freddy saiu do edifício naquela quarta-feira, 9 de novembro de 1983.

No momento em que o cervejeiro de sessenta anos parou para localizar o Cadillac Fleetwood preto, quatro homens armados se aproximaram. Um deles, usando uma balaclava, agarrou o empresário pela gola do paletó. “Ei, o que está acontecendo! Me solta!”, gritou Freddy, alarmado. Duas mulheres que estavam saindo do prédio na mesma hora fugiram em pânico quando os homens bateram nelas e as atacaram com gás lacrimogêneo. “Ab, me ajuda, droga!”, exclamou Freddy para seu motorista.

O pesado empresário lutou, mas dois dos bandidos o seguraram com firmeza pelas axilas e lhe enfiaram um capacete de moto, arranhando-o ligeiramente, pois haviam subestimado o tamanho de sua cabeça. Em seguida o carregaram pela rua, arrastando seus joelhos pela calçada, até a mala de uma van Renault laranja estacionada na frente do prédio cerca de uma hora antes.

Ab Doderer, o motorista de 57 anos do empresário, estava fumando um charuto perto do carro quando ouviu os gritos. Mas, ao correr em direção ao patrão, foi agarrado por dois homens corpulentos usando perucas esquisitas e bigodes falsos. Eles jogaram o motorista para dentro da van também. “*Mitkommen, schnell*” [Anda logo], ordenou um dos bandidos em alemão, ameaçando Doderer com um revólver. Enquanto lutava para se

soltar, o motorista foi atingido na cabeça. Com as portas traseiras ainda abertas e as duas vítimas de bruços no chão, a van saiu cantando pneu.

Um dos sequestradores mais tarde disse que, enquanto o Renault acelerava pela Frederiksplein, Freddy Heineken ofereceu passar um cheque em troca da liberdade. Mas, dessa vez, o poder de seu talão não só era inútil, como era a própria causa do suplício para o qual estava sendo levado. Heineken e seu motorista passariam as próximas três semanas acorrentados às paredes de duas celas úmidas de concreto, temendo o tempo inteiro por suas vidas.

Pela primeira vez, Freddy Heineken, o homem que havia construído o mais conhecido império da cerveja na base da inteligência e da sagacidade, estava inteiramente indefeso. “A impotência, sabe. Foi horrível, o fato de não poder fazer nada”, disse ele, no tom evasivo e lacônico que caracterizou suas declarações sobre o evento anos depois.¹

Embora o público holandês tenha se chocado com dois outros sequestros no final da década de 1970 e início dos anos 1980, o rapto do popular Freddy Heineken despertou um desprezo sem precedentes diante da covardia do crime e uma empatia sincera pelas vítimas. Foi como se o país inteiro estivesse prendendo o fôlego enquanto a polícia tentava se antecipar aos sequestradores, cinco hábeis criminosos de Amsterdã.

DURANTE OS ANOS em que trabalhou na Heineken, a devoção de Willem Holleeder Sr. a seu empregador, Freddy Heineken, desenvolvera traços patológicos. De acordo com uma antiga fonte na empresa, Holleeder vivia “aos pés de Freddy”. Em *O sequestro de Alfred Heineken*, best-seller do repórter policial holandês Peter R. de Vries, o sequestrador Cornelis van Hout declarou a respeito de Holleeder Sr.: “Ele vivia ocupado com a Heineken. Fora os pombos que criava, não falava de mais nada além da Heineken. Para enlouquecer o cara, bastava entrar na casa dele usando um boné da Grolsch, por exemplo.”²

Depois de uma carreira de sucesso no ciclismo, Holleeder havia se juntado à Hoppe, uma empresa de bebidas destiladas. Quando ela foi comprada pela Heineken, no início dos anos 1970,

ele passou a trabalhar no “serviço de publicidade” da cervejaria, como motorista de veículos promocionais. Como resultado, seu filho, Willem Holleeder Jr., foi autorizado a frequentar a garagem das cervejarias, na Ruysdaelkade, com seu jovem amigo Cornelis van Hout. Os dois adolescentes eram vistos muitas vezes em êxtase diante do carro de Freddy, um Mercedes 350 SE verde.

Quando a Heineken anexou a Amstel, em 1968, Holleeder Sr. se recusou terminantemente a conduzir veículos promocionais contendo a logo da antiga concorrente. Na véspera da corrida Amstel Gold, um conhecido evento de ciclismo holandês, ele pegou um caminhão da Heineken bem cedo de manhã e foi até a praça Rembrandt, em Amsterdã, para destruir a bandeira da Amstel que pairava acima da linha de partida. Dizia-se que Freddy Heineken tivera de pagar fiança para liberá-lo da polícia duas vezes, por ter sido pego destruindo material publicitário de empresas rivais. O comportamento não impediu que a Heineken colocasse Holleeder Sr. em funções de segurança.

De acordo com Van Hout, Holleeder Sr. foi se tornando “indisciplinado, fisicamente violento e fora de contato com a realidade”. O filho observou como o alcoolismo latente do pai destruiu seu lar e resolveu nunca mais tocar em uma gota de bebida. Ele não escondeu o ressentimento que tinha em relação à Heineken. “Para piorar a situação, o pai, que havia se tornado difícil de lidar, por causa da bebida, foi demitido de uma hora para outra, depois de quarenta anos de serviços leais”, Van Hout contou ao repórter De Vries.³ Por isso, quando Van Hout veio com a ideia de sequestrar um industrial holandês importante e apresentou uma seleção de quatro vítimas potenciais (Wisse Dekker, presidente da Philips; Piet van Doorne, presidente da DAF; Alfred Heineken; e um banqueiro não identificado), Holleeder nem hesitou. Ele queria pegar o cervejeiro.

Como a polícia logo descobriria, em novembro de 1983, o rapto não foi um ato impulsivo de vingança, mas algo meticulosamente preparado. Os sequestradores trabalharam nele por quase dois anos, dedicando incontáveis noites e muitos milhares de florins ao planejamento. Cornelis van Hout, mais tarde descrito como o “cérebro” por trás do crime, disse que o plano resultou de uma resolução de Ano-novo feita nas primeiras

horas de 1º de janeiro de 1982, quando um grupo de ex-colegas de escola se reuniu em Amsterdã. O encontro era uma tradição que os jovens cultivavam havia vários anos: era uma celebração de sua amizade, uma reunião secreta, com ares de máfia, para avaliar os acontecimentos do ano anterior e estabelecer os planos para os doze meses seguintes.

O líder da gangue disse que a ideia de sequestrar Heineken fora inspirada em parte pelo sequestro de Maurits “Maup” Caransa, um rico investidor de imóveis da cidade que fora libertado em outubro de 1977, depois do resgate de 10 milhões de florins pago pela família aos sequestradores italianos. Para Van Hout, o caso Caransa era a prova de que tal crime poderia ser realizado na Holanda – só que Van Hout e seus amigos queriam fazer algo muito maior.

Os presentes na reunião de Ano-novo haviam crescido juntos, matando aula e treinando boxe na academia. A gangue era composta por: Van Hout, que atendia pelo apelido de “Flipper”; Frans Meijer, um homem um tanto inconstante, de cabelos escuros e conhecido como “Stekel” [Espinhas], por causa da cabeça raspada; Jan Boellaard, um sujeito casado e barrigudo conhecido como “De Poes” [Gato], porque sempre deitava a cabeça de lado quando estava ouvindo com atenção; e Willem Holleeder Jr., irmão da namorada de Van Hout, Sonja, e conhecido como “De Neus” [Nariz].

Em suas conversas com o repórter De Vries, Van Hout descreveu um grupo de quatro jovens destemidos que gostavam de se divertir e que nem sempre resistiam à tentação de violar a lei, mas que haviam desenvolvido um negócio rentável na área de construção e imóveis. O dinheiro começou a entrar quando eles montaram a Epan B.V., que se tornou uma construtora bem-sucedida em Amsterdã. No início dos anos 1980, Van Hout e seus amigos possuíam vários blocos de apartamentos em Amsterdã. Andavam em carros chamativos e chegaram até a comprar cavalos de corrida, um dos quais, a égua Varinsja, venceu algumas corridas de prestígio.

Van Hout, que parecia liderar a gangue, só havia tido um desentendimento com a lei. Ele e outros três amigos tentaram expulsar posseiros de uma de suas propriedades no centro da

cidade, no Leidsegracht. Van Hout foi detido por quatro dias. Holleeder também já havia tido problemas com a polícia. Fora preso por realizar contratações ilegais na indústria construtora.

No entanto, vários policiais diretamente envolvidos acreditam que as empresas de imóveis e construção não passavam de um disfarce para atividades de natureza mais brutal. Eles alegaram que a quadrilha era responsável por uma série de dez assaltos armados em Amsterdã, ocorridos no final dos anos 1970 e início dos anos 1980, até então nunca resolvidos e que, ao todo, renderam cerca de 7 milhões de florins.

Paul van Hove, um ex-policia da cidade, lutou por muitos anos para vincular os sequestradores com um tiroteio frenético ocorrido em outubro de 1977. Durante uma perseguição alucinada pelas ruas de Amsterdã, 146 tiros foram disparados contra Van Hove e seu parceiro, alguns deles de perto. Foi um milagre que o policial tenha escapado com vida, e, muitos anos depois, o tiroteio ainda lhe tirava o sono. Quando viu as imagens dos sequestradores de Heineken, Van Hove identificou-os imediatamente como seus agressores.

Os sequestradores disseram que tinham um orçamento de cerca de 150 mil florins para a Operação Heintje, como chamavam o esquema para raptar Heineken. Eles decidiram que iriam manter o executivo no armazém de uma empresa de construção civil dirigida por Jan Boellaard, chamada Jadu B.V. Era um galpão de 42 metros de comprimento, praticamente vazio e anexado aos escritórios da empresa de construção de Boellaard, na rua De Heining, num bairro industrial na zona portuária, na parte ocidental da capital.

Em novembro de 1982, os preparativos da quadrilha foram seriamente perturbados pelo sequestro de Toos van der Valk, a esposa de um magnata holandês dos hotéis. O sequestro concluiu-se relativamente bem, com o pagamento de 12,5 milhões de florins aos criminosos italianos e a libertação da sra. Van der Valk, mas os quatro decidiram aguardar um pouco, suspeitando que a polícia estaria de olho.

Eles continuaram a observar Freddy Heineken ao longo da primavera de 1983. Quase todos os dias, Meijer vigiava a estrada que levava à casa de campo de Heineken, em Noordwijk.

Enquanto isso, Van Hout recrutou seu meio-irmão, Martin Erkamps, para roubar carros para o rapto. Aos vinte anos, o irmão não se igualava aos parceiros. Em geral, ficava com as tarefas “menores”, pelas quais disse que lhe ofereceram 1 milhão de florins.

A Operação Heintje começou a tomar forma de fato no verão de 1983, quando Van Hout e seus três parceiros construíram duas celas de concreto nos fundos do galpão em De Heining. Em setembro, os sequestradores tinham tudo de que precisavam: seis carros roubados, um revólver Colt Python calibre 357 Magnum, duas pistolas FN 9 milímetros, uma pistola Walther 9 milímetros e duas metralhadoras Uzi, bem como todo um arsenal de equipamentos de comunicação, perucas, papel, uma máquina de escrever e outros itens que haviam comprado na Alemanha, para confundir a polícia. Para treinar com as armas, iam com frequência ao clube de tiro Osdorp. As Uzis, claro, eram estritamente proibidas no local, mas era fácil entrar com elas nos campos de exercícios, porque Jan Boellaard era uma espécie de sócio honorário. Atirador extremamente habilidoso, às vezes aparecia no clube todo vestido de caubói.

Com a ajuda do jovem Erkamps, os quatro pretendiam capturar Heineken de manhã, quando estivesse dirigindo de Noordwijk até seu escritório em Amsterdã. Um carro fecharia a pista, forçando o Cadillac a parar, enquanto outro bateria em sua traseira, ensanduichando-o. Heineken e Doderer seriam então colocados num dos carros dos sequestradores e levados para De Heining.

Segundo De Vries escreveu, por quatro manhãs de setembro, eles se levantaram de madrugada e foram até Noordwijk. Passaram horas congelando em seus carros ou se escondendo atrás de arbustos, à espera do Cadillac de Freddy. Por quatro vezes, Freddy escapou – aparentemente passou as noites fora de casa. Mas a sorte do cervejeiro esgotou-se em 9 de novembro.

O SUPERINTENDENTE GERT VAN BEEK diz já saber as últimas palavras que vai proferir em seu leito de morte. “O prado está verde para a lebre” – a mensagem codificada, publicada nos classificados de jornais holandeses a pedido dos sequestradores de Freddy

Heineken, está profundamente gravada na consciência do policial. Ela passou a simbolizar a desgastante batalha de inteligência travada durante três semanas pelos quatro ardilosos sequestradores e a equipe de mais de cinquenta pessoas da força policial de Amsterdã, liderada pelos superintendentes Van Beek e Kees Sietsma.

Na mensagem, que indicava que o resgate estava pronto, a polícia era a “lebre” e os sequestradores eram a “águia”. A escolha de codinomes foi uma provocação psicológica a mais. “O aspecto mais estressante de um crime tão covarde como esse é que você nunca sabe onde ou quando o adversário vai se mover”, comentou Van Beek. “Era como uma longa partida de xadrez com duas vidas humanas em jogo.”⁴

Os codinomes “lebre” e “águia” foram comunicados numa carta dirigida à “família Heineken”, que foi entregue em uma delegacia de polícia na pequena Haia, cerca de uma hora e meia depois do sequestro. Lucille Heineken e a filha, Charlene, que tinha acabado de se casar com o banqueiro Michel de Carvalho numa cerimônia discreta na Suíça, imediatamente confiaram as negociações à polícia de Amsterdã. Rob van de Vijver, o especialista jurídico do conselho executivo da Heineken e antigo advogado de Freddy, foi designado para representar os interesses da família nas reuniões da polícia.

O envelope continha duas provas de autenticidade: o relógio de pulso de Freddy e o passaporte de Doderer, bem como a carta em que os sequestradores exigiam o equivalente a 34,6 milhões de florins (cerca de 15,7 milhões de euros), a serem pagos em quatro moedas. Foi um pedido de resgate de proporções sem precedentes na Holanda, mas os criminosos pensaram que o montante, que estimaram em cerca de 2% da riqueza total do executivo, era “razoável”.

Dois mil maços de florins, francos, marcos e dólares deveriam ser colocados em cinco sacos postais holandeses – pesando cerca de quatrocentos quilos ao todo. Em seguida, escreveram os sequestradores, eles deveriam ser levados a De Ark, a propriedade de Freddy Heineken em Noordwijk, e colocados na van branca da Volkswagen com duas cruzes vermelhas pintadas nas laterais. E então, três dias após os preparativos, os

negociadores avisariam os sequestradores com a mensagem do “prado” na coluna “Parabéns” dos classificados do jornal *De Telegraaf*.

De certa forma, a carta era reconfortante para a polícia e os amigos de Freddy, pois indicava que o sequestro fora motivado por dinheiro, e não política. Eles perceberam que seria mais fácil lidar com bandidos gananciosos do que com grupos de extrema esquerda, como a Facção do Exército Vermelho alemão, que se acreditava ter listado Heineken como um de seus alvos potenciais. O próprio Freddy pensava na possibilidade. “A incerteza assustadora em um momento como esse é: estou lidando com homens sensatos que só querem dinheiro ou será que é – bang, bang – a Facção do Exército Vermelho? Era uma coisa ou outra”, disse ele ao jornal *NRC Handelsblad*.⁵

Poucas horas depois do sequestro, a polícia de Amsterdã já tinha uma equipe de investigação completa em sua sede na Elandsgracht. Um grupo de detetives bateu em todas as portas perto do escritório da cervejaria. Eles interrogaram as duas mulheres que haviam deixado o Pentágono com Freddy, bem como Freddie Wuyts, o motorista de táxi que havia alertado a polícia.

Com um passageiro no banco de trás, Wuyts perseguiu brevemente pelo rio Amstel os sequestradores na van Renault laranja. Para sua surpresa, eles viraram à direita e entraram num túnel normalmente reservado para ciclistas. Planejando com antecedência, haviam retirado as balizas que bloqueavam o acesso para carros. Nesse ponto, o motorista de táxi deu ré e jogou-se sob o painel do carro, pois um dos sequestradores pulou para fora da van e apontou uma arma para ele. Ainda assim, estava perto o suficiente para testemunhar que, na outra extremidade do túnel, tanto Doderer quanto Heineken foram colocados num Citroën GS branco. Eles deixaram a van para trás, com manchas de sangue no local em que Doderer, ferido, havia estado, um saco com as Uzis, para sugerir que estavam fortemente armados, e um par de óculos quebrados.

Como os sequestradores tinham deixado claro que iriam entrar em contato pela linha telefônica pessoal de Heineken no De Ark, ela era vigiada permanentemente. A secretária de Freddy, Elly

van Gaans, deveria atender ao telefone e manter os sequestradores falando o máximo possível. Quatro meses antes, ela havia lidado corajosamente com um chantagista que tinha envenenado latas de Heineken com digoxina, um medicamento para pacientes cardíacos. Dessa vez, Van Gaans estava acompanhada de Hans Kazemier, um policial treinado em psicologia, e do britânico Peter Cheney, do escritório especializado Control Risks Group. Foi instalada uma escuta na central telefônica de Noordwijk, para que as conversas pudessem ser ouvidas ao vivo na sede da polícia.

Quanto aos sequestradores, estavam se divertindo como nunca. Tudo havia corrido de acordo com o plano, e, menos de duas horas depois do sequestro, eles estavam bebendo em bares famosos de Amsterdã. Os reféns tiveram as roupas arrancadas e ficaram no armazém em De Heining só de meias e cueca. “Uma pena, porque era um terno caro”, lamentouse Heineken mais tarde à polícia.⁶ Estava usando um terno cinza, com abotoaduras Cartier e uma gravata azul Hermès. A camisa de Doderer foi puxada com tanta violência que ele depois encontrou os botões no chão. Os sequestradores só voltaram a De Heining na manhã seguinte, quinta-feira, 10 de novembro, trazendo pijamas bege para os reféns e contando-lhes então qual seria o destino deles.

Num pedacinho de papel, perguntaram a Freddy se ele preferiria que o resgate fosse pago a partir de sua conta pessoal ou pela cervejaria (ele optou pela empresa), e eles lhe deram uma carga de esferográfica para escrever uma carta. Freddy espantou os sequestradores, fazendo uma lista de reivindicações: “Um roupão, chinelos, um barbeador, um pente, um espelho, outro par de óculos, um relógio simples, uma mesa e uma cadeira decente.”⁷ De acordo com o livro de De Vries, Freddy também escreveu uma carta curta e bastante enigmática para a esposa, que os sequestradores queimaram: “Querida Lucille, aqui é Fred Emmer. Está tudo bem. É só uma questão de dinheiro. Nada de política. Logo estarei em casa.”⁸

Se Freddy escreveu mesmo que estava bem, foi um pouco de exagero. Depois de ter sido jogado em sua cela na quarta à noite, o empresário desmaiou por um instante. Seu pulso esquerdo estava preso por uma algema cimentada à parede do bunker e

uma corrente pesada de quarenta centímetros tão apertada que ele só conseguia dormir de um dos lados. “Achei que poderia ser uma corrente de navio e lambi, para ver se tinha algum resquício de sal”, contou ele depois.⁹ Duas vezes ele conseguiu libertar o pulso da algema, usando a gordura das refeições. E, engenhosamente, colocou um pedaço do rolo de papelão do papel higiênico por dentro da algema, para não ferir os pulsos.

Cada cela tinha um banheiro químico, que ficava do lado do travesseiro, e um colchão sem roupa de cama. “Eu poderia falar horas a fio sobre aquele colchão sujo. Degradante”, disse Freddy à polícia, depois do resgate. No começo, ele só tinha um cobertor fino. “Mais tarde, pedi outro e recebi um bom cobertor. Salvou a minha vida.”¹⁰ A cela era tão úmida que a condensação escorria pelas paredes, deixando as meias do cervejeiro molhadas.

Heineken teve de vestir aquelas meias encharcadas e fedorentas por três semanas. O cabelo, ele penteava com um garfo de plástico quebrado. Às vezes, recebia um balde de água fresca morna para lavar o rosto, e convenceu os sequestradores a deixá-lo escovar os dentes após as refeições. Ambos os reféns eram alimentados duas vezes por dia, com quatro sanduíches no início da manhã e uma refeição quente por volta das sete horas da noite, mas eles tentavam espaçar a comida ao longo do dia. “Eu guardava um dos sanduíches para comer à noite”, disse Freddy. “Escondia debaixo do meu colchão encharcado e depois comia aquele pão molhado, nojento.”¹¹

Talvez o elemento mais torturante nos primeiros dias tenha sido a fita que os sequestradores colocaram para tocar continuamente nas celas por meio de alto-falantes. As músicas ecoavam no galpão desde a manhã até a noite. Heineken comparou isso à tortura chinesa da água, em que uma torneira vazando escorre sobre a testa da vítima. Em resposta aos pedidos do cervejeiro, os sequestradores depois mudaram para a Radio Caroline, que quase não dava notícias, mas, pelo menos, ajudou Heineken a ter um controle mais preciso da hora do dia.

Os sequestradores deixaram alguns livros usados na cela, e Doderer recebeu um baralho para jogar paciência, mas o lugar era tão úmido que, em poucos dias, as cartas ficaram encharcadas demais para embaralhar. Freddy contou mais tarde

à polícia que um de seus piores temores era que o fino tubo que levava ar para dentro da cela ficasse bloqueado. Ele tentou fazer um pequeno tubo para si mesmo juntando os canudos que recebia dos sequestradores com suas bebidas. Os pesadelos de Doderer eram igualmente assustadores: ele temia que o pequeno buraco no teto fosse ser usado para inserir gás e matá-lo, e que talvez a porta fosse uma armadilha, pois notara dois fios que iam até as caixas pretas quadradas no teto.

As duas vítimas não eram vigiadas o tempo todo. Os sequestradores só apareciam em De Heining para se reunir, redigir mensagens e fazer refeições, mas eles podiam ouvir o que estava acontecendo nas celas por uma babá eletrônica: o transmissor foi colocado nas celas e o receptor, numa Caravan estacionada em outro local do armazém. Usando um macacão azul, meias e uma balaclava, era Martin Erkamps, meio-irmão de Van Hout, quem observava os detidos. Ele era ajudado às vezes por Frans Meijer, que pulava de um lado para outro para esconder sua alta estatura.

Erkamps foi instruído a não falar com as vítimas. Ele se comunicava com os dois apenas por mensagens escritas e linguagem de sinais. Ainda assim, principalmente nos primeiros dias, Heineken muitas vezes tentou fazer contato com Erkamps em alemão e inglês. Van Hout disse que Heineken chegou a tentar subornar o rapaz uma vez. “Escute, se você me libertar ou disser à polícia onde estamos, vamos dividir o resgate. Depois eu contrato você para trabalhar na minha casa na Suíça”, ele teria dito.¹² Mas os apelos de Freddy não deram em nada. “Tentei brincar com eles, mas os idiotas nem entenderam”, revelou muito tempo depois.¹³ A resposta de Erkamps foi tão muda que Freddy suspeitou que fosse estrangeiro, talvez alemão ou iugoslavo.

Freddy ficou ainda mais irritado quando os sequestradores vieram tirar uma foto sua, no sábado, 12 de novembro, segurando a edição do dia do *De Telegraaf*. Consciente da importância da publicidade mesmo durante o cativeiro, o magnata protestou: temia que as fotos dele sujo e com a barba por fazer fossem publicadas nos jornais.

Ab Doderer foi obrigado a ler uma mensagem num gravador e, à noite, a fita foi transmitida por telefone para Noordwijk,

orientando a polícia a pegar as imagens e outras instruções no armário 2.150 da Estação Central de Utrecht. Embora a família de Doderer estivesse hospedada na casa de campo de Heineken depois de seu apartamento ter sido cercado pela imprensa, os negociadores não conseguiram identificar a voz de Doderer. Foi somente no domingo, dia 13 de novembro, quatro dias após o sequestro, que Freddy Heineken e Ab Doderer descobriram que estavam detidos lado a lado. Os sequestradores passaram a abrir as portas das celas momentaneamente para permitir que os dois conversassem. Freddy brincou no início, perguntando ao motorista: “Ab, o que você está fazendo aqui? Como assim? Você não tem dinheiro nenhum!” E: “Bem, não importa, Ab, ainda vou pagar seu salário por esses dias perdidos.”¹⁴

Durante essas conversas, que em geral duravam cerca de cinco minutos, Heineken parecia sem dúvida o mais calmo dos dois. Até os sequestradores ficaram impressionados com a frieza, a dignidade e o bom humor que demonstrou diante da situação. “Era realmente um cara de personalidade, com as habilidades de um psicólogo”, teria dito Van Hout, segundo *O sequestro de Alfred Heineken*.¹⁵ Quando os sequestradores perguntaram o que queria comer, ele escreveu um menu inteiro, com muitos pratos e iguarias. E, no final da pequena folha, completou secamente: “Se isso não for possível, um ovo cozido está bom.”

Doderer mais tarde disse à polícia que sofreu um colapso nervoso durante o cativeiro. Por duas vezes, desabou e chorou no ombro de Erkamps. “Doderer sempre desempenhou funções subservientes, por isso achamos que iria lidar com a situação melhor do que o chefe”, observou o superintendente Van Beek. “Mas a teoria foi inteiramente desmentida no caso de Heineken. Ele manteve a compostura e o sangue-frio.”¹⁶ Talvez Doderer temesse ser morto primeiro, caso os sequestradores desconfiassem que as negociações estavam dando errado – como chegou a acontecer.

DINHEIRO NUNCA FOI uma questão. Embora Rob van de Vijver conhecesse de perto a aversão de Freddy a gastos desnecessários, nunca tentou negociar o preço pela liberdade do patrão. O problema para a polícia era a enorme comitiva de

imprensa que se estabelecera na frente da propriedade de Heineken, e os sequestradores haviam exigido que o enviado de Heineken usasse uma van branca com duas cruzes vermelhas pintadas na lateral para entregar o resgate. Não havia a menor chance de a van sair de Noordwijk sem uma penca de jornalistas atrás.

Por isso, quando os sequestradores ligaram para Noordwijk na terça-feira, 15 de novembro, orientando que o carro saísse, a polícia não pôde obedecer. Elly van Gaans tentou desesperadamente fazer contato com a “águia”. Ela gritou por cima da fita que estava sendo transmitida para avisar aos sequestradores que, por razões práticas, a exigência deles não poderia ser cumprida. A ligação foi gravada pela polícia: “Alô. Aqui é a águia... Alô, me escutem... uma mensagem para a lebre... é importante, pelo amor de deus, me ouçam... com a van na... queremos pagar o resgate... com o resgate... Me escutem, é importante...”¹⁷

Mas os sequestradores desligaram assim que a fita acabou e voltaram para o apartamento de Willem Holleeder, no décimo quinto andar de um edifício com vista para a estrada que levava de Amsterdã ao norte da Holanda. Se a van saísse de Noordwijk imediatamente e seguisse a rota indicada, eles poderiam vê-la na estrada, por meio de binóculos. E achavam que iriam poder relaxar durante as horas seguintes. Para confundir a polícia e cansar o motorista, haviam preparado uma rota complicada de cinco horas pela Holanda, com as instruções escondidas em copos de plástico enterrados ao longo da estrada.

Bem cedo de manhã, embora não tenham visto a van, os sequestradores foram até o local combinado, num viaduto na estrada perto de Utrecht, onde o resgate seria entregue. Como a polícia admitiu, o plano foi muito bem delineado. Como instruído numa das últimas mensagens, o motorista teria trocado de carro. Ele estaria num discreto Citroën GS azul, com um carrinho de mão no teto e um walkie-talkie no banco do carona, seguindo na direção de Arnhem.

Muito antes de chegar a esse destino, no entanto, ouviria uma mensagem no walkie-talkie. Os sequestradores o mandariam parar o carro no alto do viaduto, num local que havia sido

marcado com antecedência por cones vermelhos. O motorista então deslizaria os sacos de dinheiro por uma calha d'água que levaria direto para a caçamba de uma picape Mercedes Hanomag, permitindo que os bandidos saíssem dirigindo a toda, sem serem vistos e muito mais ricos.

Os sequestradores tinham previsto que o motorista chegaria por volta das sete, mas voltaram a De Heining naquela manhã às nove, de mãos abanando. Nada havia acontecido. Estavam furiosos e intrigados: parecia incrível que a polícia fosse arriscar a vida dos reféns, ignorando as instruções. Van Hout disse que, ao ser informado do atraso, Freddy Heineken perdeu afinal a compostura. “Bom, dane-se!”, ele teria exclamado. “Sou eu que mando. Eu e mais ninguém. Me dá um papel e uma caneta! Está todo mundo demitido. Todo mundo. Estou dando um pé na bunda de todos eles. O que pensam que estão fazendo? Ficou todo mundo louco?”¹⁸

Por meio de um bilhete, Heineken foi perguntado o que poderia ter atrapalhado as negociações – como alguma apólice especial de seguro. “Sou um empresário, não um herói. Não existe possibilidade. Não tem notário”, Freddy disse aos sequestradores.¹⁹ E os instruiu a entrar em contato com Gé van Schaik, vice-presidente do conselho de administração, em sua casa, em Wassenaar.

A pressão para os negociadores da polícia deve ter chegado a um pico na segunda semana. Por seis dias, os sequestradores não deram o menor sinal de vida. Suspeitando que a polícia tivesse feito a primeira rota até Arnhem, eles prepararam outra caça ao tesouro, ainda mais complicada.

Os negociadores do outro lado colocaram vários pequenos anúncios no *De Telegraaf*, incitando os sequestradores a entrar em contato. Para se esquivar da imprensa, queriam outro ponto de partida. Também queriam ter certeza de que o resgate seria uma garantia da liberdade dos detentos. E, talvez para pressionar os adversários, insistiram que a van que levava o resgate deveria ser conduzida por dois motoristas.

Tudo o que conseguiram, no entanto, foram duas fotografias terríveis. Tanto Freddy Heineken quanto Ab Doderer foram fotografados com o braço enfaixado, para sugerir que alguns de

seus dedos haviam sido cortados, e uma corda no pescoço. “Colabore e faça uma cara deplorável. Sua mão está ferida, então faça com que pareça estar ferida”, ordenaram a Heineken. “Se se recusar a ajudar, vamos tornar o ferimento real.”²⁰ Freddy se considerou um homem de sorte pelo curativo ser falso, mas reclamou que queria pentear o cabelo e rosnou com raiva para Meijer, o fotógrafo impaciente.

Mais uma vez, ele estava com a barba por fazer e os olhos pareciam assustadoramente vazios. No entanto, as mórbidas imagens não tiveram o efeito pretendido. “Deixamos claro para a sra. Heineken que era pura intimidação”, disse Kees Sietsma, chefe da equipe policial. “Na verdade, a foto nos estimulou. Heineken estava definitivamente inteiro, lúcido e combativo. Dava para ver que ele poderia ter comido aqueles meninos vivos.”²¹

Durante esses dias tensos, a equipe em De Ark cometeu um erro amador. Notas rabiscadas por Peter Cheney, o especialista britânico da Control Risks, foram inadvertidamente jogadas numa lata de lixo. Os sacos de lixo foram então colocados na calçada, como de costume. Mas quando o caminhão da coleta chegou na frente da propriedade na manhã seguinte, os papéis não estavam mais ali: Peter R. de Vries, o repórter investigativo, havia se apoderado deles e estava colando pacientemente os pedaços. A polícia lutava para manter o sequestro fora dos jornais, o que era uma das exigências dos sequestradores, e a interferência de De Vries, como observou Van Beek, foi “bastante preocupante”.²² De Vries tinha provas de que estava havendo negociações. Para evitar que a história fosse publicada, a polícia teve de lhe prometer uma entrevista exclusiva com os líderes da equipe depois que o caso fosse resolvido.

As notícias que saíam sobre o sequestro à medida que ele se desenrolava foram muito parcas, pois, diferentemente do que costumava fazer, a polícia de Amsterdã impôs uma censura. A situação foi descrita com precisão por uma manchete do jornal holandês *De Waarheid*: “Sequestro de Heineken: nenhuma notícia.” Poucos funcionários da Heineken além de Van de Vijver e Van Schaik sabiam sobre as negociações. As cervejarias continuaram a funcionar normalmente, apesar de muitos

funcionários do escritório começaram de repente a trazer rádios para o trabalho.

Por fim, no domingo, dia 27 de novembro, cerca de duas semanas e meia após o sequestro, os problemas práticos para pagar o resgate foram esclarecidos. Os negociadores de Heineken colocaram um pequeno anúncio no jornal de Amsterdã *Het Parool*, conforme as instruções que haviam recebido, indicando que estavam prontos. A última mensagem gravada dos sequestradores à polícia fora lida por Freddy Heineken (Doderer havia ficado nervoso demais a essa altura) e transmitida para Van Schaik por telefone. Dessa vez, ficou combinado que os 34,6 milhões serviriam para os dois reféns e que o motorista (uma única pessoa) sairia da casa do vicepresidente. “Sim, entendo as instruções, e estamos prontos para seguir em frente”, disse Van Schaik. Dessa vez, os sequestradores acharam que nada poderia dar errado.

DURANTE VÁRIOS ANOS, Ed van Kerkhof, detetive do esquadrão de crimes graves de Amsterdã, quebrara a cabeça por causa de uma série de ataques armados na cidade não solucionados. Van Kerkhof e seus homens estavam tão ocupados na resolução dos assaltos que passaram a chamar os inteligentes e violentos criminosos por trás deles de “nossos ladrões”. Quando ouviu a descrição dos sequestradores, o detetive imaginou na mesma hora que poderiam ser as pessoas que estava procurando.

Pelas duas semanas seguintes, Van Kerkhof e cerca de quinze outros detetives começaram a trabalhar de forma sistemática, repassando centenas de arquivos e observando dezenas de grupos criminosos conhecidos da polícia. “Minha equipe praticamente desenhou um mapa do mundo do crime holandês”, afirmou. Eles seguiam as pistas mais estranhas, inclusive uma de “um xerife no extremo oeste dos Estados Unidos que relatou que alguém havia visto Freddy Heineken em seus sonhos”.²³

Exatamente como os sequestradores previram, os detetives desperdiçaram dias investigando pistas falsas, como os óculos quebrados encontrados na van Renault. Traços de pele e cabelo presos à armação foram examinados no laboratório da polícia,

enquanto detetives visitavam dezenas de oftalmologistas. Sem resultado, claro: os óculos pertenciam ao proprietário de um dos carros roubados pelos sequestradores. O fato de quase todos os acessórios, desde o papel à fita da máquina de escrever, serem de origem alemã desviou ainda mais a polícia. E os detetives não conseguiam encontrar o que realmente queriam – impressões digitais.

Ainda assim, as pistas não paravam de chegar. A de número 547 chegou à sede da polícia na quarta-feira, dia 16 de novembro, exatamente uma semana depois do sequestro. Consistia de uma carta datilografada simples, que dava a pista de que os sequestradores poderiam ser um grupo de criminosos desconhecidos da polícia. “Número 547” foi registrada apenas dois dias após ser recebida e dispensada uma semana depois. Três dias mais tarde, todas as outras linhas de investigação foram abandonadas.

Seguindo a pista, os agentes secretos se viram no rastro dos sequestradores à medida que eles preparavam o segundo trajeto para a van. As mensagens nos copos enterrados ao longo da estrada continham novos códigos, o que tornava a identidade dos criminosos incontestável: “A coruja” para os sequestradores e “o rato” para o motorista. Toda a operação foi realizada com extrema cautela, uma vez que o menor erro poderia colocar as vidas de Heineken e Doderer em perigo. Pacientemente, no entanto, eles construíram um caso sólido.

A vigilância constante levou aos endereços dos sequestradores, e eles chegaram perto o suficiente do armazém para se certificar de que havia seres humanos detidos ali. Sietsma e Van Beek acabaram convencidos de que a 547 era a dica de ouro quando, na noite de domingo, dia 27 de novembro, detetives viram os sequestradores entrarem em De Heining com duas embalagens de comida chinesa para viagem.

Naquele domingo, como previsto, os sequestradores tiraram mais uma foto de cada. Tanto Heineken quanto Doderer foram fotografados segurando uma edição do jornal alemão *Sport am Sonntag*. A julgar pela luz em seus olhos, um perito da polícia determinou que as duas vítimas ainda estavam vivas. Então, quando os sequestradores telefonaram para a casa de Van

Schaik, tarde naquela noite, para pedir a saída da van, as instruções foram seguidas.

Nas primeiras horas da segunda-feira, depois de uma viagem de cinco horas, o policial escolhido para entregar o dinheiro estava a caminho de Arnhem. Carros de polícia à paisana seguiam a uma distância segura, pegando as mensagens escritas que ele ia jogando pela janela dentro de latas vazias de refrigerante. Quando a voz de um dos sequestradores soou pelo walkie-talkie, ordenando ao motorista que parasse num viaduto perto de Utrecht, um helicóptero sobrevoou a cena. Os sacos de dinheiro deslizaram suavemente pela calha d'água. No entanto, por incrível que pareça, à medida que os sequestradores fugiam com o dinheiro, o giroscópio que deveria estabilizar a câmera infravermelha quebrou, e a polícia perdeu os sequestradores de vista naquele momento crucial.

Primeiro, eles enterraram parte do dinheiro na floresta perto de Zeist, em quatro barris de plástico à prova d'água. Em seguida, voltaram para De Heining separadamente e avisaram aos dois presos que o resgate havia sido pago. Heineken e Doderer foram informados de que iriam ser buscados às três horas da manhã e deixados no estacionamento de um hospital em Delft.

A essa altura, os sequestradores haviam percebido que estavam sendo seguidos, como Van Hout disse a De Vries. Irritados e decepcionados, reuniram-se num café em Amsterdã na manhã de terça-feira e decidiram dividir parte do dinheiro e se separar: Jan Boellaard queria soltar Heineken ele mesmo, a qualquer custo; Martin Erkamps ficou em Amsterdã, imaginando que, por ter tido uma parte relativamente pequena no sequestro, não seria punido de forma muito dura; Frans Meijer foi se esconder no interior do país; Holleeder e Van Hout fugiram juntos para Paris.

Os negociadores haviam implorado aos sequestradores que soltassem Heineken e Doderer “o mais rápido possível”. Para eles, isso significava cerca de 24 horas após o pagamento do resgate. Mas, no final da tarde de terça-feira, ainda não havia qualquer sinal das duas vítimas. Os únicos indícios de atividade em De Heining eram os carros espalhados estacionados à porta e a fumaça que subia da chaminé do armazém,

provavelmente porque os sequestradores estavam queimando as provas.

A polícia debateu a questão por horas. Invadir o edifício era uma operação extremamente perigosa: os detentos poderiam não estar lá no final das contas, e, se estivessem, poderia haver um tiroteio. Um exame pericial mostrou que as fotos de Heineken e de Doderer haviam sido tiradas por câmeras diferentes, então talvez eles estivessem em locais distintos (isso foi feito de propósito). Por outro lado, um especialista alertou que aquelas últimas horas de incerteza poderiam causar danos psicológicos imensos nas vítimas.

O resgate havia sido pago, e Heineken provavelmente tinha conhecimento disso, então sabia que sua vida havia se tornado inútil, até mesmo uma ameaça potencial para os sequestradores. O psicólogo estava certo: “Eu estava pensando comigo mesmo, vamos pagar e sair daqui”, disse Heineken mais tarde à polícia, “mas quando soube que o resgate tinha sido pago e eu ainda estava lá, concluí que tinha me tornado inútil e que não iria sair vivo dali... Essa incerteza foi terrível. Uma vez que o resgate foi pago, eles podem deixar você bater as botas. Eu estava aterrorizado com isso.”²⁴

A decisão de invadir De Heining foi tomada na terça-feira à noite, com a aprovação do ministro da Justiça holandês, Frits Korthals Altes. Por volta das cinco horas da manhã seguinte, cerca de quinze policiais colocaram-se em posição em torno do lugar. Dois helicópteros sobrevoaram o armazém, comunicando-se por rádio com alguns dos líderes da equipe. Os policiais foram orientados a se esgueirar com muito cuidado, no escuro.

Eles usaram um aspirador de pó para quebrar a janela do prédio de escritórios ligado ao armazém e avançaram silenciosamente em direção ao galpão em si. Assim que chegaram à divisória do armazém, a equipe de resgate fez uma breve pausa. Se tivessem sorte, encontrariam Heineken e Doderer sozinhos e vivos atrás dela. Caso contrário, os sequestradores também estariam lá, mantendo Freddy e seu motorista sob a mira de um revólver, ou coisa pior.

No entanto, eles não encontraram nada. Por alguns segundos terríveis a escuta da polícia só transmitiu palavrões e gritos de

horror e incredulidade. “Porra, como pode ser!?”, exclamou Van Beek, afundando desesperadamente no assento do carro.²⁵ “Impossível, eles têm que estar aí”, gritou um Sietsma incrédulo, e dezenas de outros morderam os lábios num silêncio atordoado. “Parecia tão irreal”, disse Sietsma muitos anos depois, “como se o mundo inteiro estivesse caindo aos pedaços de repente.”²⁶ Os policiais haviam chegado ao final do prédio. Exceto por uma van, alguns pedaços soltos de madeira e uns andaimes, o local parecia definitiva e irremediavelmente vazio.

Até que, de repente, um dos policiais empurrou devagar a madeira da parede. “Merda, tem outra divisória aqui”, gritou. A parede cedeu. Atrás dela, havia um pequeno corredor com uma porta de cada lado. Os sequestradores tinham ocultado as duas celas por trás de uma parede de madeira falsa nos fundos do armazém. Como Van Beek admitiu: “Foi pura sorte que nossos homens tenham descoberto o esconderijo”, embora ele estivesse bem na cara deles.²⁷ Atrás da porta à esquerda, às 5h17 da manhã, encontraram Ab Doderer. E, atrás da porta à direita, um exausto e confuso, mas impressionantemente alerta, Freddy Heineken.

Jan Baas e Rob Neve, dois detetives do Departamento de Assaltos, correram para dentro da cela. A tarefa deles era confortar Heineken e registrar sua declaração. Apesar da ausência de luz natural, o magnata havia notado que os sequestradores estavam atrasados. Um de seus piores medos era que os bandidos fossem mortos a tiros durante o pagamento do resgate e a polícia não fosse capaz de encontrá-los ali. Então, quando os policiais invadiram sua cela, ele os cumprimentou de forma quase azeda. “Não dava para chegar um pouco mais cedo?”, perguntou. “Heineken teve uma explosão emocional rápida, mas logo recuperou a compostura”, disse Neve. “Estava incrivelmente lúcido e consciente.”²⁸

Para tranquilizar as vítimas de que estavam enfim seguras, Baas e Neve haviam trazido o terno da sorte de Freddy e seus cigarros, bem como os doces preferidos de Ab Doderer. Freddy ficou furioso ao saber que três dos cinco suspeitos principais haviam escapado, mas nunca perdeu a calma. De acordo com Baas, sentiu-se bem o suficiente para provocar os detetives

quando eles avançaram um sinal vermelho. Ab Doderer, por outro lado, caiu em prantos ao ler uma carta breve e gentil da esposa.

Depois de um conhaque rápido e um banho em Wassenaar, na casa de Gé van Schaik, Freddy reencontrou a esposa e a filha em Noordwijk. A polícia teve de levá-lo escondido de volta para casa numa van. Os funcionários da Heineken, que, ao chegarem para o trabalho, encontraram um documento verde em suas mesas explicando que o chefe havia sido libertado, interromperam as atividades para assistir ao jornal. A bandeira tricolor da Holanda foi hasteada em Noordwijk e uma pequena aeronave sobrevoou o resort com mensagens de “Bem-vindo”. Mas a lembrança que Freddy guarda com mais orgulho de sua libertação foi um telegrama de Frank Sinatra. Ele guardou uma cópia em um armário no escritório. “Por que você não me ligou?”, perguntava A Voz.

A polícia se esforçou para convencer Doderer de que ele deveria contribuir para a investigação, porque os sequestradores o haviam feito assinar uma declaração de que iria permanecer em silêncio. “Se quebrar sua palavra de honra, vamos dar cabo de toda a sua família (inclusive seu genro)”, eles o alertaram,²⁹ e Doderer estava com medo. Heineken, que também havia assinado a declaração, a considerou inútil.

Baas e Neve, que passaram dois dias em De Ark para gravar a declaração de catorze páginas do fabricante de cerveja, ficaram mais uma vez impressionados com sua energia. Apenas algumas horas após o resgate, ele interrompeu a entrevista para resolver negócios nas cervejarias e atender alegremente a chamadas telefônicas da família real. À tarde, só parava brevemente para uma refeição leve servida numa bandeja, que compartilhava com os detetives na frente da televisão.

Frank Lowe foi outro amigo que ligou. “Estou livre, mas foi muito ruim. Eles me torturaram”, disse Freddy Heineken. “Que horror. O que fizeram, Freddy?”, perguntou Lowe, ansiosamente. “Me obrigaram a beber Carlsberg”, foi a resposta.³⁰

A polícia enfim conseguiu obter uma declaração de Doderer e, dois dias após o final feliz do drama, ele foi embora de De Ark. Doderer nunca mais voltaria a dirigir para Freddy Heineken. A polícia e outras fontes suspeitam que tenha sido generosamente

pago pela empresa – em parte para compensar o trauma e em parte para se certificar de que ele não iria vender a sensacional história para a imprensa.

Embora pouco a pouco a equipe de polícia que lidou com o caso tenha se dissolvido, Ab Doderer enviou-lhes um cartão de Natal por muitos anos. Menos discreto, Freddy Heineken convidou as famílias de cerca de uma centena de policiais para um show de comédia no Carré Theatre, em Amsterdã, e ofendeu muitos ao doar meio milhão de florins à força policial da capital. Embora os beneficiários tenham insistido que o presente seria usado para comprar o equipamento de detecção especial que tinham sido forçados a pegar emprestado durante o sequestro, o sindicato da polícia criticou a falta de tato da recompensa de Heineken. Àquela altura, no entanto, Freddy já tinha decidido não contar com a polícia para sua proteção.

ELS DE LAAT, uma das testemunhas do sequestro, supostamente conhecia Freddy havia dez anos quando o crime aconteceu. Como a revista alemã *Stern* descreveu com muito tato, depois que o caso foi resolvido: “Todo mundo conhece Els. Até a sra. Heineken sabe dela.”³¹ Em sua declaração à polícia de Amsterdã, Els descreveu um estranho incidente. “Há umas três ou quatro semanas”, disse ela, “o sr. Heineken me contou que teve um sonho em que foi sequestrado e mantido num galpão vazio no aeroporto de Schiphol. Ele sabia porque dava para ouvir os aviões sobrevoando o lugar. Ele me implorou para não esquecer desse sonho.”³²

Na verdade, Freddy disse que sabia do risco de ser sequestrado e, conscientemente, tentara proteger a mulher e a filha. Por outro lado, sempre se recusou a ver seus momentos de lazer estragados por um exército de guarda-costas. Ele se expunha a riscos que teriam enlouquecido as seguradoras de vida mais despreocupadas: foi muitas vezes visto em cafés lotados de Amsterdã, abrindo caminho por entre a multidão para chegar ao bar como uma pessoa comum, sem qualquer proteção aparente. E, no dia em que foi sequestrado, estava de pé na calçada, desarmado e aparentemente desatento. Mas três

semanas depois, numa quarta-feira, dia 30 de novembro de 1983, Freddy jurou que isso nunca mais iria acontecer com ele.

Logo depois de ser libertado, Heineken pediu clemência para os sequestradores, especialmente para o que cuidava dele, Martin Erkamps. “Acho que as circunstâncias atenuantes devem se aplicar a ele”, disse à polícia. “Sei que todos os livros descrevem a relação entre sequestrador e vítima. Mas em algum momento ele simplesmente se torna a sua mãe... Poderia ter sido muito pior... Seria muito fácil me chutar para um canto, não?”³³ Mas o sentimento logo desapareceu. O empresário recrutou cerca de quarenta agentes para formar a Proseco, uma empresa de segurança privada com sede em Katwijk. A empresa, uma subsidiária integral da Heineken Holding, atraiu vários antigos policiais da equipe Amsterdã Oeste que haviam participado da batida ao armazém de madrugada. A Proseco foi fundada oficialmente em agosto de 1984, tendo à frente Arjo de Jong, um antigo funcionário do serviço de segurança da família real holandesa. Apesar de ter sido criada para proteger o cervejeiro e sua família, a Proseco também gastou uma quantidade significativa de tempo e recursos para garantir que os sequestradores não escapassem impunes.

“Bingo em Amsterdã Oeste!” O grito de alegria dos policiais que encontraram as celas escondidas foi o sinal para as outras equipes participarem da ação. Eles pegaram 24 suspeitos, inclusive Martin Erkamps, Jan Boellaard e sua esposa, a namorada de Van Hout, a namorada de Holleeder, a ex-mulher e a namorada de Frans Meijer e o contador da empresa de construção civil com sede em De Heining.

A maior parte do dinheiro foi recuperada em 5 de dezembro de 1983, quando um casal (muito honesto) avistou um pacote de notas de dólar durante uma caminhada na floresta. Os barris de plástico desenterrados uns setenta metros mais adiante continham cerca de 21 milhões de florins. O restante, aproximadamente 13 milhões, aparentemente foi dividido entre os sequestradores antes de fugirem.

Quase três meses depois, em 28 de fevereiro de 1984, Cor van Hout e Willem Holleeder foram presos em um apartamento confortável na rue de Penthièvre, em Paris. Naquela noite, para

comemorar, Freddy Heineken convidou Van Beek para jantar no Sama Sebo, seu restaurante indonésio preferido em Amsterdã, junto com meia dúzia de policiais e Els de Laat. Van Kerkhof, presente na ocasião, lembrou-se da noite com um misto de pena e desprezo. Quando alguém perguntou a Freddy sobre os “meninos” que estavam esperando do lado de fora havia várias horas enquanto o patrão jantava, o magnata deu de ombros: “Eles estão bem, têm seus sanduíches.” E, quando o dono do restaurante disse que a refeição seria por conta da casa, para comemorar a boa notícia, Freddy esfregou as mãos como se tivesse acabado de concluir um negócio de milhões de dólares.

A batalha jurídica para a extradição de Van Hout e Holleeder de volta para a Holanda durou mais de dois anos e meio e causou muita tensão política. Eles ficaram detidos na mal-famada prisão Santé, em Paris, e em três hotéis diferentes, fora da capital, sob vigilância constante da polícia francesa, bem como dos agentes particulares de Heineken. Para se livrar dos prisioneiros caros, as autoridades francesas os enviaram num avião para as ilhas do Caribe controladas pelo governo francês, mas isso só causou mais constrangimento.

Os dois sequestradores foram expulsos de São Bartolomeu, São Martinho e Guadalupe, escapando por pouco da ira de hordas de moradores que se recusavam a ver suas ilhas se transformando numa lixeira para bandidos franceses. Mesmo lá, eram escoltados por uma equipe da Proseco, e a vigilância privada transformou-se numa rotina tal que Van Hout e Holleeder às vezes compartilhavam uma cerveja com os agentes de Heineken. Eles acabaram sendo extraditados para a Holanda em outubro de 1986, e quatro meses depois foram ambos condenados a onze anos de prisão (menos o tempo que já haviam cumprido na França).

Arjo de Jong, o homem encarregado da segurança da Heineken, disse que Van Hout escreveu uma carta para Freddy de sua cela na Holanda, propondo uma reunião para oferecer suas desculpas e apertar a mão do cervejeiro. De Jong acrescentou que, a pedido de Heineken, foi falar com Van Hout.^{[34](#)}

Jan Boellaard havia recebido doze anos de pena. “De Poes”, como era conhecido, foi solto em dezembro de 1991, mas pouco

mais de dois anos depois, em 2 de janeiro de 1994, voltou a ser preso, pelo assassinato de um funcionário da alfândega de Amsterdã. Foi solto em 2007. Martin Erkamps teve uma pena mais leve, oito anos, porque ajudou a polícia a construir o processo penal, oferecendo relatos detalhados de seu papel. Como Boellaard, no entanto, o meio-irmão de Van Hout foi pego novamente. Em janeiro de 1996, foi preso pela polícia espanhola transportando trezentos quilos de maconha. Aos 32 anos, Erkamps foi pego com dois outros holandeses numa blitz rodoviária perto de Baza, na Andaluzia, num comboio de três veículos.

Robbie Grifhorst, um negociante de imóveis de Amsterdã que tinha conexões com Van Hout e Holleeder, foi considerado suspeito de envolvimento no sequestro por muito tempo. Chegou-se a pensar que Grifhorst, que era conhecido como “O Construtor”, tivesse sido o mentor da operação e apenas recrutado os outros quatro para executá-la, o que ele negou firmemente. Pouco depois da batida ao armazém, a polícia prendeu Grifhorst no aeroporto de Schiphol, quando voltava de sua casa na Espanha para declarar sua inocência. Van Kerkhof passou cerca de uma semana na Costa del Sol à procura de provas da participação de Grifhorst. Embora o detetive tenha declarado que se deparou com “metade do submundo de Amsterdã”,³⁵ não encontrou nada ligando Grifhorst diretamente ao sequestro.

Ainda assim, Grifhorst organizou uma grande festa no Hotel Marriott de Amsterdã para comemorar a libertação de Van Hout. Para piorar, a banda teria tocado a melodia de “*Heerlijk, helder Heineken*”. A cervejaria encerrou o contrato de fornecimento com a Casa Rosso, um famoso clube de sexo no distrito da luz vermelha, quando Grifhorst assumiu a gerência do lugar.

De acordo com fontes policiais, Van Hout e Holleeder se envolveram mais tarde em muitas das mesmas atividades de antes do sequestro. Barulhentos e alegres como sempre, foram vistos torcendo pelo Ajax, time de futebol mais importante de Amsterdã, assistindo a corridas de cavalos em Duindigt e em Hilversum e dirigindo carros esportivos alugados pela cidade. Suspeita-se que Van Hout, Holleeder e Grifhorst comandassem o

distrito da luz vermelha da cidade de Alkmaar, controlando uma rua inteira de “vitrines” no bairro de Achterdam.

Em março de 1996, Van Hout desapareceu da cena de Amsterdã após um pistoleiro desconhecido tentar liquidá-lo na frente sua casa. O aspirante a matador atirou em Van Hout sete vezes muito de perto, enquanto o sequestrador tentava ligar o carro. Com balas na cabeça e no peito, Van Hout cambaleou para fora de seu Mercedes e caiu sobre o capô, enquanto o atacante fugiu de bicicleta. O sequestrador sobreviveu, mas uma bala no maxilar o deixou desfigurado. Depois de mais uma sentença de quatro anos de prisão por tráfico de drogas, em 2000, foi baleado de novo, mas dessa vez não foi atingido. Van Hout foi finalmente assassinado por um pistoleiro em uma motocicleta em 2003. O cortejo fúnebre em Amsterdã, que contava com um carro funerário branco puxado por oito cavalos frísios e quinze limusines brancas, foi descrito como “reminiscente de um funeral da Máfia”.^{[36](#)}

O calo mais dolorido de Heineken e da Proseco foi o quinto sequestrador, o fugitivo Frans Meijer. Em 28 de dezembro de 1983, no entanto, Meijer surpreendeu os outros sequestradores e a polícia de Amsterdã, entregando-se. Aparentemente perturbado e arrependido, alegou que havia queimado sua parte do resgate numa praia. O dinheiro, assim como a maior parte do dinheiro de Van Hout e de Holleeder (cerca de 8 milhões de florins ao todo), nunca foi recuperado. Martin Erkamps achava que Meijer era “um gênio”, mas também “um pouco perturbado mentalmente”.^{[37](#)} Em 7 de dezembro de 1983, ele contou à polícia que Meijer sempre acendia velas numa igreja católica antes de traçar seus projetos criminosos, e que “falava de Heineken como um demônio... porque levou muitas pessoas à dependência de álcool”.

Quase exatamente um ano depois de entrar numa delegacia de polícia para se entregar, Meijer fugiu. Em 1 de janeiro de 1985, foi visto jogando uma máquina de lavar roupa por uma janela do Pieter Baan Centre, em Utrecht, a clínica psiquiátrica em que era mantido. Embora Heineken tenha negado, sua empresa de segurança, a Proseco, supostamente passou vários anos em busca de Meijer.

Ed van Kerkhof foi um dos poucos detetives que continuaram teimosamente a procurar o sequestrador foragido muito depois de ele ter deixado de ser uma prioridade oficial. “Heineken se empenhou muito na busca por Meijer”, disse Van Kerkhof. “Estávamos felizes em colaborar com a Proseco, porque, obviamente, eles tinham muito mais dinheiro do que nós para seguir com o caso.”³⁸ Juntos, a Proseco e a equipe da polícia investigaram dezenas de pistas: um dia, Meijer foi flagrado passeando pelo mercado Albert Cuyp; no dia seguinte, estava bebendo no Short’s of London, em Amsterdã; depois, fora visto numa cadeira de rodas, ou tinha feito uma cirurgia plástica, ou tinha morrido.

Dez anos mais tarde, no verão de 1994, Meijer foi finalmente rastreado. Não pela Proseco ou pela polícia de Amsterdã, mas por Peter R. de Vries, o repórter investigativo que fez sua carreira com o sequestro de Heineken e apurara a história com grande persistência. Ele disse que enfim conseguira o furo pelo qual esperava: uma fonte anônima o avisou sobre o paradeiro de Meijer.

O sequestrador estava morando perto de Assunção, no Paraguai, com a mulher paraguaia e seus três filhos, e aparentemente se tornara um católico devoto. Meijer foi preso pela polícia local em abril de 1995, depois de De Vries publicar sua história. Mas, apenas um mês depois, “Stekel” foi liberado de novo, oficialmente por conta de um erro processual. Meijer foi preso mais uma vez em 1998, depois de uma longa briga judicial. Foi extraditado do Paraguai quatro anos depois, mas acabou sendo liberado em janeiro de 2005. Apenas algumas semanas mais tarde, voltou para o Paraguai.

O sequestrador que atraiu boa parte da atenção da mídia e da polícia foi Holleeder. Após vários problemas com a lei, Holleeder foi preso em janeiro de 2006 por suspeita de extorsão e em conexão com uma série de assaltos a investidores de imóveis.

Em 2007, numa sala ultrassegura do tribunal de Amsterdã, com paredes reforçadas e poucas janelas, ele foi julgado no que foi descrito pelos jornais holandeses como “o julgamento do século”. O processo foi interrompido por vários meses para que Holleeder pudesse se submeter a uma operação cardíaca. Ele foi

condenado a nove anos de prisão, mas foi libertado novamente em janeiro de 2012.

Desde então, apesar do notório histórico criminal, Holleeder estranhamente passou a ser considerado por muitos um bandido celebridade. Quando, em 2011, foi produzido um filme holandês sobre o sequestro de Heineken, Holleeder impetrou um mandado de segurança para tentar proibi-lo, alegando que iria prejudicar sua reputação. A liminar foi rejeitada. Boellaard e Meijer também protestaram, alegando que o filme os retratava como mais brutais do que realmente eram e como se tivessem muitas armas.

Em público, Freddy Heineken fingia indiferença quando questionado sobre seus sequestradores. “Se sinto alguma coisa em relação a eles, deve ser pena. Olhe, eu poderia sentir admiração por alguém que cava um túnel de seis metros e esvazia o cofre de um banco. Mas garotos que cometem o mais fácil dos crimes fáceis e levam um homem – ou pior, uma criança – da rua... acho essa gente patética”, declarou ao *NRC Handelsblad*. “De certa forma, eles são as verdadeiras vítimas, vítimas de si mesmos. Resumindo: fui mordido por um cachorro. O idiota do cachorro não pode fazer nada a respeito, porque morder é o que cachorros idiotas fazem.”³⁹

Mas, compreensivelmente, o terrível episódio afetou Freddy Heineken muito mais profundamente do que o empresário gostaria de admitir. Quando ficou sabendo da morte de Gerrit Jan Heijn, o antigo presidente da Ahold, a gigante da distribuição de varejo, que fora sequestrado e morto a tiros em 1986, alguém próximo ao empresário disse: “Heineken ficou completamente apavorado.” Como Freddy disse à polícia: “O aspecto desagradável da experiência é que ela fica com você para sempre. Você sabe o que quero dizer. Por exemplo, nunca mais dormi ou fui a lugar nenhum sem gente armada à minha volta. Esse medo nunca vai embora.”⁴⁰

Depois do sequestro, o carro blindado de Freddy era sempre escoltado por dois outros veículos, um na frente, outro atrás. Cercas de arame farpado e câmeras de segurança foram instaladas em sua casa em Noordwijk. Estranhos que se aventuravam perto da entrada da propriedade eram dissuadidos por guardas armados. A maior parte do piso térreo do Pentágono

passou a ser ocupada pela Proseco. Quando Freddy se divertia com amigos em cafés tranquilos, os “meninos” ficavam sentados pacientemente no bar, de onde poderiam correr para ajudar o patrão, aparentemente do nada, quando ele chegava ao fim de mais um maço de cigarros ultralight. Quando ele se levantava, três outros convidados anônimos ficavam de pé de repente. O mais sortudo acompanhava o cervejeiro à sua casa no sul da França, onde eles trocavam os ternos e as gravatas por bermudas, camisas polo e óculos de sol.

Ao conversar comigo no dia seguinte à libertação de Meijer, num café na Beethovenstraat, Heineken sorriu timidamente. Ele deslizou o indicador contra o polegar, para sugerir que Meijer devia sua liberdade ao dinheiro. Enquanto dois guarda-costas tomavam um refrigerante atrás do patrão, disse que o destino de seus sequestradores havia deixado de interessá-lo, e que havia tempo superara o trauma do sequestro. Apenas alguns minutos depois, porém, o magnata foi incapaz de reprimir um tique nervoso quando um estranho caminhou decididamente na sua direção, só para então pedir uma bebida no bar. “O bom de ser rico é que você pode voar para o Caribe sempre que bem entender. Por outro lado”, suspirou, “não posso nem ir ao cinema em Amsterdã.”[41](#)

10. Perdendo o gás

PETE BROWN ERA UM JOVEM planejador na Lowe Howard-Spink, agência de publicidade britânica, quando foi convidado a repensar a campanha da Heineken no Reino Unido. No final dos anos 1990, a agência já não usava de forma consistente o slogan que tornara a marca famosa no Reino Unido. A Heineken estava passando por um processo intenso de exame de consciência, e a agência concluiu que tinha de causar uma impressão: ou trazia o slogan de volta ou o abandonava de vez para embarcar em outra campanha inovadora para a marca holandesa.

Brown e sua equipe de pesquisa levaram quatro meses repassando trinta anos de propagandas de cerveja, lendo relatórios de consumo e analisando as tendências do mercado. A conclusão foi que o slogan “refresca as partes” estava batido, não fazia sentido num mercado de *lager* cada vez mais globalizado e precisava ser substituído. Poucos meses depois, na esteira desse briefing, uma nova campanha chegou ao mercado com um slogan que ainda ecoava o sucesso dos anos anteriores: “Que refrescante. Que Heineken.”

Infelizmente, na mesma semana, foi publicada uma versão atualizada do *Dicionário Oxford de Citações*, como lembrou Brown. Entre os novos verbetes estava “A Heineken refresca as partes que outras cervejas não alcançam”, descrito como uma das frases publicitárias mais bem-sucedidas de todos os tempos. Mais tarde naquela semana, Brown disse ter recebido um telefonema de Frank Lowe, presidente da agência. “Estou indo jogar golfe amanhã com o presidente da Heineken. Ele vai me fazer algumas perguntas, então preciso da sua ajuda”, disse Lowe, calmamente, segundo Brown. “Tenho certeza de que ele vai querer saber por que abandonamos o slogan de maior sucesso de todos os tempos... Você pode pensar nisso hoje à noite quando estiver jantando?”¹

A desconfortável conversa foi um indicativo da desorganização da marca no Reino Unido. Lowe e algumas outras pessoas da área de publicidade não concordavam que a campanha estivesse batida, mas não havia como negar que, em meados da década de 1980, a marca Heineken vinha perdendo ímpeto no país, mal acompanhando o aumento incessante do mercado. De repente, a cerveja que havia alimentado a revolução da *lager* nos anos 1970 parecia estar perdendo o gás.

Os gerentes da Whitbread eram capazes de identificar algumas razões para a pressão sobre a fatia de mercado da marca, e uma delas estava clara para todo mundo. Os comerciais da Heineken, que havia estabelecido um novo modelo de anúncio de cerveja na década de 1970, já não eram tão únicos. Um turbilhão de outras marcas havia seguido o estilo da Heineken e ia ganhando espaço no sempre crescente mercado britânico, com sua própria publicidade espirituosa.

NA DÉCADA DE 1980, os intervalos comerciais entre os programas de televisão eram descritos como “entretenimento patrocinado” ou “piadas subsidiadas”. Em vez de usar essas pausas para fazer uma xícara de chá, os espectadores continuavam deliberadamente na frente de suas televisões para assistir aos últimos anúncios de cerveja. Algumas das *lagers* quase preenchiam todo o intervalo com uma sequência de comerciais por vezes hilariantes e de dar água na boca.

Como foi o caso da Heineken uma década antes, milhares de telespectadores aguardavam com grande expectativa os novos anúncios da campanha da Carling, e eles repetiam a frase sempre que um de seus companheiros no bar fazia algo fora do comum. A cerveja canadense foi também ajudada pelos investimentos agressivos de Edward Taylor em patrocínio de futebol e suas primeiras incursões no mercado de cerveja em lata. Mas foi em grande parte devido à publicidade que a marca canadense se tornou a *lager* mais popular do Reino Unido.

Enquanto isso, a Heineken não atualizou nem a publicidade, nem a fórmula. A cerveja ainda era fabricada no país pela Whitbread, com um teor alcoólico mais baixo, e Frank Lowe ainda estava encarregado de produzir campanhas ágeis e inteligentes

para a marca. Lowe havia saído da Collett Dickenson Pearce (CDP) em 1981 para fundar sua própria empresa com o planejador Geoff Howard-Spink. Um grupo de antigos funcionários da CDP o acompanhou para a nova empresa, assim como a Whitbread, levando consigo as contas tanto da Heineken quanto da Stella Artois.

Embora o slogan das “partes” ainda estivesse muito fresco nos ouvidos dos consumidores, Lowe Howard-Spink o utilizara em comerciais da Heineken por toda a década de 1980 – ainda que muitas vezes com uma adaptação linguística. Em um deles, um grupo de garis que haviam tomado alguns goles de Heineken de repente improvisava uma performance de percussão num pátio escuro, usando tampas de lixo. E o slogan era: “A Heineken refresca as partes em que outras cervejas não foram.”^b Em outro, uma perdiz baleada no céu escapa num paraquedas da Heineken. O que era uma evidência de que a Heineken “refresca as perdizes que outras cervejas não alcançam”.^c

Alguns dos comerciais mais memoráveis da campanha foram feitos nos anos 1980, entre eles *Água em Maiorca*, uma releitura divertida de *Minha bela dama*, em que uma jovem senhora bem-vestida aprende a falar com o sotaque *cockney* das classes populares com uma ajudinha de uma Heineken refrescante. No entanto, até mesmo os diretores de publicidade teriam de se esforçar para lembrar outros comerciais da empresa lançados na segunda metade dos anos 1980 que tenham causado impacto. Embora os consumidores se lembrassem do slogan “refrescante”, os anúncios já não eram tão inovadores como tinham sido alguns anos antes.

No Reino Unido, a Heineken estava perdendo fatias de mercado não só para a Carling Black Label, mas também para sua conhecida inimiga Carlsberg. Apesar da narração de Orson Welles, o slogan “provavelmente a melhor *lager* do mundo” nunca se tornou tão popular quanto os comerciais da Heineken ou da Carling Black Label, mas a Carlsberg ainda seduzia muitos consumidores britânicos. Desde que começaram sua própria produção no país a partir de uma fábrica em Northampton, em 1974, as crescentes vendas da Carlsberg no Reino Unido foram

particularmente lucrativas: estima-se que, nos anos 1980, mais de metade dos lucros da empresa vieram do país.

A Beck's, a Löwenbräu e várias outras marcas alemãs entraram na cena britânica com parceiros baseados no Reino Unido. A Holsten Pils causou sensação por alguns anos com suas campanhas publicitárias estreladas pelo ator e comediante galês Griff Rhys Jones. Outra série para a Holsten Export exibia um homem e seu cão, tocando piano em todos os tipos de cenário que "pedem uma Holsten", inclusive uma floresta tropical e um deserto egípcio. "Não sei se poderíamos ter feito isso sem Frank Lowe antes de nós. A Heineken abriu o caminho. Não precisávamos mais filmar em bares", explicou Dave Trott, da Gold Greenlees Trott (GGT), responsável pela conta.²

Mas, ao mesmo tempo, o mercado de cerveja do país foi subitamente inundado por *lagers* ainda mais excêntricas que atraíam a imaginação do espectador com anúncios espirituosos impressionantes. A Foster's Draught Lager liderou o caminho em 1984, com Paul "Crocodilo Dundee" Hogan. Ele fazia o papel de Hoges, um ex-pintor que compartilhava sua experiência de saborear uma Foster's com humor australiano abusado, na ponte da baía de Sydney. "Bom dia. Eles me pediram para, daqui da Austrália, apresentar todos vocês à Foster's Draught, aqui está... Ahhh, demais! É como se tivesse um anjo chorando na sua língua", dizia ele às hordas crescentes de consumidores de *lager* no Reino Unido.

A Castlemaine XXXX levou os ingleses que gostavam de *lager* direto para o outback australiano. Seus comerciais em geral eram encenados em paisagens arenosas e secas, onde agricultores e mineiros musculosos faziam as maiores estrepolias para salvar sua cerveja. Em um deles, dois homens estão dirigindo uma picape com uma mulher e uma enorme carga de cervejas Castlemaine na caçamba. Quando tentam atravessar um desfiladeiro numa ponte de madeira, as tábuas velhas se soltam e a caçamba da picape fica pendurada precariamente na beira do cânion. Depois de um instante de silêncio nervoso, a mulher na traseira calmamente informa que todos vão ficar bem se eles se livrarem de parte da carga. Mas os dois homens na frente não

têm dúvida sobre o que abandonar. “Australianos não trocariam uma XXXX por nenhuma outra cerveja”, [d](#) dizem eles.

Em meio a essa explosão de criatividade, slogans diretos e sotaques estrangeiros, a publicidade da Heineken já não estava mais na frente. Em 1985, a Carling Black Label se tornou a marca líder em *lager* no Reino Unido, e muitas outras iam progressivamente ruindo a fatia de mercado da Heineken. A resposta dos holandeses foi chamar os advogados.

QUANDO O CONSUMO de *lager* disparou nos anos 1970, tanto a Whitbread quanto a Heineken tiraram proveito da situação. A Heineken era a marca que, de longe, gerava as maiores vendas do produtor inglês, reafirmando sua posição entre as seis maiores do país. E o Reino Unido tornou-se uma fonte de renda quase fácil para os holandeses: estima-se que, nos anos de maior sucesso, a empresa tenha recebido royalties de mais de 5 milhões de libras ao ano, em dinheiro, sem um investimento importante sequer.

Enquanto o dinheiro estava entrando, os holandeses podiam esquecer a insatisfação a respeito da fórmula mais fraca comercializada no Reino Unido, mas a questão logo voltou à tona quando as vendas diminuíram. Os diretores da Whitbread argumentavam que cerca de 80% do orçamento de publicidade do grupo era gasto com a Heineken, para tentar deter o declínio da fatia da *lager* holandesa. E levaram um susto quando a Heineken decidiu agir, ameaçando encerrar o acordo de licenciamento.

A Heineken não tinha intenção alguma de romper o relacionamento com a Whitbread. “Ele não parava de produzir dinheiro, e a Heineken precisava disso para suas aquisições na Europa”, explicou um dos diretores envolvidos na negociação. “De qualquer forma, eles não tinham distribuição aqui. Não podiam simplesmente nos dar as costas e desistir das vendas na Inglaterra. Podiam até estar sob pressão, mas ainda assim eram muitos litros de cerveja.” Em vez de abandonar o acordo, a Heineken aparentemente queria tirar vantagem da situação do mercado para aumentar o controle do gerenciamento da marca no Reino Unido e exigir termos mais favoráveis.

Como explicou um dos protagonistas, o contrato de longo prazo fechado no início dos anos 1970 incluía uma escala decrescente para os royalties: quanto maior o volume de vendas, menores os royalties por barril a serem pagos à Heineken. Por causa do rápido aumento nas vendas depois do acordo, a Whitbread logo alcançou os valores mais altos da escala de vendas – o que significava royalties baixos por barril para a Heineken. “Era mais ou menos metade dos royalties de outros países”, comentou um dos diretores da Heineken. A Whitbread explicou que isso poderia ser justificado pela estrutura característica do mercado britânico: eles não só tinham que investir em publicidade, mas suas próprias margens também eram impactadas pelo apoio financeiro dado aos milhares de bares em que a cerveja era vendida.

O mesmo diretor disse que o contrato continha várias cláusulas de rompimento: a Heineken poderia encerrar o acordo se a marca holandesa equivalesse a menos que 75% do volume de vendas de *lager* da Whitbread ou se as vendas caíssem por dois anos consecutivos e a Heineken alcançasse menos de 80% das vendas da Whitbread em barris. No caso, era a segunda cláusula que estava em questão. Enquanto as vendas de cerveja Heineken iam desacelerando, a Whitbread capitalizava com o crescente mercado de *lager* com diversas outras marcas. Ela havia comprado os direitos de uso no Reino Unido da marca registrada da Kaltenberg Diät Pils. E começara a produzir uma *lager* barata para consumo nacional com marca própria, a Heldenbrau. E ainda tinha a Stella Artois, embora as vendas da cerveja belga fossem irrisórias nos anos 1980.

Segundo esse diretor, o estratagema inicial da Heineken nas negociações foi pedir a criação de uma entidade separada para lidar com ela no Reino Unido na qual a empresa holandesa teria sua própria participação de 20%. O pedido foi recebido na Whitbread com incredulidade – e terminantemente rejeitado. A tentativa seguinte da Heineken foi melhorar os termos financeiros do novo acordo, que estava para expirar no final da década. Além de royalties muito melhores, a empresa conseguiu um pagamento adicional em ações da Whitbread.

O acordo de licenciamento modificado ancorou o relacionamento entre a Whitbread e a Heineken justamente quando a indústria cervejeira britânica passava por uma reviravolta sem precedentes. As muitas fusões e aquisições da década de 1960 haviam deixado o segmento na mão de seis grandes empresas britânicas que, entre si, dividiam 70% do mercado. O aspecto insular do cenário inglês mantivera os predadores a distância. Mas, na metade dos anos 1980, essas empresas de repente começaram a sofrer ataques de investidores estrangeiros que consideravam o próspero mercado britânico um trampolim para a Europa. A Whitbread, na época terceira produtora de cerveja do Reino Unido, estava protegida por uma estrutura à prova de predadores. As outras eram alvos fáceis para grandes grupos internacionais da indústria alimentícia e de bebidas.

Muito da agitação foi estimulada pelo incontrolável John Elliott. Ele estava entre os grandes invasores que criaram o caos na indústria australiana durante os anos 1980, junto com Alan Bond e Robert Holmes a Court. A partir de uma empresa de geleia falida na Tasmânia, ele construiu um império australiano de cerveja e produtos agrícolas. O braço cervejeiro do negócio, a Elders IXL, consistia principalmente na Carlton & United Breweries, de Melbourne, os fabricantes da Foster's, que Elliott adquirira em 1984. Junto com a Bond Corporation (dona das marcas Swan e Castlemaine XXXX), a Elders IXL controlava cerca de 85% do mercado australiano. Mas Elliott queria se tornar um dos principais nomes internacionais, usando as táticas agressivas que haviam feito sua fortuna na Austrália, baseadas em aquisições espetaculares e empréstimos de peso.

Em setembro de 1986, Elliott abalou o establishment britânico com uma oferta hostil de 1,8 bilhão de libras pela Allied-Lyons, a segunda maior cervejaria do país, atrás da Bass Charrington. Sir Derrick Holden-Brown, presidente da Allied-Lyons, ficou indignado: "É uma impertinência, para uma empresa como essa, pequena e altamente dependente de empréstimos, pensar que pode comprar a Allied-Lyons", declarou à imprensa.³ De fato, a oferta era quatro vezes o tamanho da Elders IXL.

O lance acabou sendo rejeitado, mas Elliott atacou de novo e de novo. A indústria protestou quando Elliott tentou engolir a Grand Met. A oferta hostil de 1988 que o predador australiano fez para a Scottish & Newcastle desencadeou ainda mais distúrbios políticos e até manifestações nas ruas de Londres. A inquietação só chegou ao fim depois de uma intervenção da Comissão Reguladora de Monopólios e Fusões, que permitiu a Elliott apenas uma participação reduzida na Scottish & Newcastle. Mas, enquanto isso, o australiano conseguiu incorporar a Courage, o que lhe deu uma fatia de 10% do mercado britânico.

A agitação provocada pelas ofertas públicas de aquisição atraiu a atenção das autoridades reguladoras do Reino Unido, que começaram a reclamar da concentração vertical (na qual as maiores cervejarias ainda eram proprietárias ou detinham o controle financeiro de milhares de bares). Foi sugerido a elas que o poder de escolha do consumidor e os preços estavam sendo afetados pelo sistema que vinculava o estabelecimento a uma cervejaria, segundo o qual essas mesmas seis empresas basicamente controlavam o que era servido em milhares de bares. A gama cada vez menor de cervejas em oferta nos bares britânicos foi lamentada com especial fervor pela organização Campaign for Real Ale [Campanha por A/e Verdadeira], que estava ressentida com o declínio das vendas de *ale* no país. Os donos de bares argumentavam que esse tipo de cerveja dava muito trabalho – era bem mais fácil manter as torneiras de plástico de *lager* fornecidas pelas grandes cervejarias.

A investigação tocava num aspecto tão importante da vida pública do Reino Unido que desencadeou debates parlamentares exaltados. O veredito foi publicado em 1989, nas Beer Orders [Leis da Cerveja], que desmontavam parcialmente a estrutura do mercado britânico de vínculo dos estabelecimentos com as cervejarias. As Beer Orders tiveram consequências de longo alcance para a maioria dos grandes fabricantes de cerveja: elas recomendavam que as cervejarias tivessem autorização de se associar a apenas 2 mil bares mais metade do número de bares que possuíam ou financiavam acima desse limite, até novembro de 1992.

Para a Whitbread, a lei significava inicialmente que eles tiveram de liberar do vínculo pouco mais de 2.300 de seus cerca de 6.600 pontos de venda. Mas a empresa ainda tinha de lidar com milhares de outros bares sob seu “guarda-chuva” – porque os estabelecimentos vinculados às cervejarias em que a Whitbread tinha participação de pelo menos 15% também entravam na conta. Portanto, a Whitbread reduziu algumas dessas participações e reestruturou seu negócio mais uma vez, com departamentos separados para bares e “atividades de varejo”. A divisão de varejo continha cadeias de restaurantes e mercados, como Beefeater, Pizza Hut, TGI Friday’s e Threshers. E a Whitbread prosseguiu desmantelando sua estrutura à prova de licitação.

As Beer Orders mudaram radicalmente a cara do negócio de cerveja no Reino Unido. Elas levaram ao surgimento das pubcos, empresas que eram donas apenas de pubs e bares, mas não impediram a redução no número de estabelecimentos em atividade, que iria encolher inexoravelmente ao longo das duas décadas seguintes devido à proibição de fumar em ambientes fechados e ao aumento dos preços da cerveja. Ironicamente, a ousada legislação anticartel talvez tenha contribuído para uma concentração ainda maior do mercado britânico: o número de grandes fabricantes diminuiu para quatro e, menos de vinte anos depois, nenhum deles permanecia em mãos britânicas.

Ao mesmo tempo, os consumidores britânicos aparentemente começaram a rejeitar a uniformidade e a falta de personalidade das cervejas servidas em seus bares. Não chegavam a estar dispostos a abrir mão de suas *lagers* e voltar à sua variedade de *ales*. Mas muitos gostavam das cervejas que experimentavam nas férias na Europa continental e não se contentavam mais em beber *lager* aguada.

SE TIVÉSSEMOS DE ESTABELECEER UM culpado, ele seria Jean de Florette, o personagem criado pelo escritor francês Marcel Pagnol. Lançado em 1986, com Gérard Depardieu como Jean de Florette, o filme homônimo desencadeou um entusiasmo súbito por tudo o que vinha da Provença. A mania foi logo incorporada por empresas de publicidade. Mas, infelizmente, o anúncio de

cerveja produzido por Lowe Howard-Spink que capturava de forma mais duradoura o encanto da Provença foi feito para a Stella Artois, e não para a Heineken.

Até então, a cerveja belga vinha sendo vendida como “reconfortantemente cara”, e a Whitbread tomava o cuidado de sempre adequar o produto ao slogan. “Eu tinha uma regra de que queria que o preço da Stella subisse a cada seis meses”, disse Anthony Simonds-Gooding,⁴ antigo diretor de marketing da Whitbread que acabou se tornando diretor administrativo de toda a divisão de cerveja da empresa. Ele insistia que a Stella produzida no Reino Unido tinha de ser feita com os melhores lúpulos e cevada da região, para justificar o preço alto e a reputação. Apenas uns poucos consumidores mais atentos estavam dispostos a pagar pela premium.

Os comerciais *Jean de Florette* sem dúvida ajudaram. Reproduzindo a paisagem, as roupas, a música e o sotaque do filme francês, um deles mostrava um fazendeiro empurrando um carrinho de mão cheio de cravos vermelhos na frente de uma estalagem rural. Quando o *aubergiste* lhe oferece um sanduíche, o fazendeiro revira os bolsos e descobre que não tem um tostão para pagar por ele. O dono da estalagem aponta para os cravos, dando a entender que ficaria feliz de receber em flores. Fechada a venda, o fazendeiro se senta para comer o sanduíche, mas então ouve o barulho de cerveja sendo servida num copo. O comercial termina com o fazendeiro saboreando uma Stella Artois geladinha na frente da estalagem. A fachada está inteiramente coberta de cravos vermelhos e seu carrinho de mão, vazio. A história se encaixava com elegância no antigo slogan da cerveja: “Reconfortantemente cara.”

O fato de a Stella não ser francesa não parecia importar nem um pouco. A cerveja é da Bélgica, um país com muito mais tradição em produção de cerveja (na verdade, os consumidores belgas mais exigentes nem ligam muito para a Stella Artois). Os gerentes de marketing argumentavam que a origem precisa era irrelevante: o que importava era que os consumidores ingleses passariam a associar o produtor com uma cerveja do “continente”. A França era explicitamente “continental”, evocando iguarias culinárias e justificando o preço mais alto.

Para o caso de alguns telespectadores não entenderem a mensagem, o diálogo era conduzido inteiramente em francês. Como um dos planejadores observou, isso funcionava ainda como uma lisonja ao consumidor. “O comercial era filmado de um jeito que você poderia entender o que estava acontecendo de qualquer forma”, explicou. “O idioma francês só fazia o consumidor se sentir um pouco mais inteligente. Eles pensavam: ‘Ei, eu entendi tudo, meu francês é melhor do que eu pensava.’”⁵

Lowe Howard-Spink produziu uma série inteira de comerciais da Stella Artois na Provença, o que aumentou incrivelmente a percepção do público para a marca. Mas uma mudança radical nos gostos do consumidor também contribuiu para a ascensão estelar das vendas da marca belga. Muitos consumidores do país já não rejeitavam o sabor ligeiramente mais pesado das *lagers* supostamente “premium”. E também já não hesitavam tanto diante da despesa adicional.

Os padrões de consumo que haviam tornado tão convincente para a Heineken entrar no mercado britânico com uma bebida mais fraca mudaram de repente. No final dos anos 1990, os diretores da cervejaria assistiam consternados às vendas de sua cerveja no Reino Unido estagnarem, enquanto o mercado de *lager* como um todo se expandia imensamente. Era ainda mais irritante que um dos principais beneficiários da nova tendência fosse a Stella Artois. “O aumento de mercado de 5% nos pegou desprevenidos”, admitiu um dos diretores da Whitbread. “Nós não promovíamos muito a Stella, tivemos várias campanhas fracassadas, e depois começou a dar certo.”

Os holandeses tentaram retaliar introduzindo uma cerveja europeia de verdade no mercado, além da Heineken mais fraca. Em 1992, foi ao ar uma campanha para anunciar a Heineken Export, bem na época em que a Comunidade Europeia se transformava em um mercado comum. O comercial criado por Lowe Howard-Spink explicava com bom humor as mudanças trazidas pela “Europa”: burocratas fariam com que jogadores de críquete usassem a bocha francesa e corredores teriam de terminar suas corridas rasgando a “fita vermelha” da burocracia de Bruxelas.⁶ Mas uma das coisas importadas os ingleses achariam fácil de engolir: “Heineken Export, amadurecida por

mais tempo, para ficar um pouco mais forte.” A nova cerveja lançada pela Heineken exibia uma faixa roxa na embalagem e nas torneiras de bar, para distingui-la da versão mais fraca, e continha “maravilhosos 0,57 de um litro”, o que equivale a um *pint* inglês convertido para o sistema decimal, usado na Europa.

Outra propaganda vendia a Heineken Export “segundo as recomendações de seu atendente de bar de fala mansa”. O atendente em questão, interpretado por Stephen Fry, trabalhava num estabelecimento “no coração palpitante de Paris, um refúgio elegante e sofisticado em que os garbosos habitantes da cidade às margens do Sena vêm espairar”. Ali eles poderiam encontrar “o antídoto de renome mundial para toda a dureza da vida: Heineken Export, a *lager* forte e sedosa que é mais suave do que uma braguilha de caxemira”.

As regulamentações exigiam que os anúncios explicassem que essa “Heineken Export” não era exatamente a coisa de verdade – embora tivesse os 5% de teor alcoólico da versão-padrão, ainda era fabricada no Reino Unido pela Whitbread.

Apesar da publicidade inspirada, as vendas de Heineken Export não afetaram o mercado nem detiveram o avanço da Stella Artois. E a nova cerveja também não conseguia compensar a fatia de mercado cada vez menor da Heineken. Lowe Howard-Spink inventou diversos conceitos de publicidade que garantiram prêmios para sua empresa. Uma dessas campanhas foi *Blues Singer*: sentado numa varanda, tocando violão, as melodias sem graça do cantor se transformavam num blues cativante depois que os oficiais de justiça confiscavam seu carro, sua esposa ia embora e ele bebia um gole de Heineken. No entanto, aparentemente, os esforços não eram brilhantes o suficiente para desviar os consumidores de seu copo de Stella.

Foi aí que muitos concluíram que a campanha da bebida “refrescante” já não se adequava mais. “A propaganda tinha perdido o gás”, comentou Miles Templeman, que substituíra Anthony Simonds-Gooding como diretor administrativo do setor de cerveja na Whitbread. “Tentamos um monte de coisas diferentes, mas nunca encontramos outra grande campanha.”⁶

À medida que a fatia de mercado da Heineken encolhia com alarmante regularidade ao longo dos anos 1990, a relação entre a

Whitbread e a diretoria na Holanda ia ficando cada vez mais acirrada. Alguns diretores se lembram de reuniões desagradáveis em que os executivos da Heineken expressaram sua frustração com total franqueza. “Foi a reunião mais desconfortável de que já participei. Era absolutamente insuportável. Nós simplesmente resolvemos ir embora”, disse um experiente gerente da Lowe Howard-Spink, recordando um desses encontros em Amsterdã.

O mal-estar se dera em parte devido às divergências entre os holandeses e os britânicos em suas metodologias de negócio – os holandeses tendiam a ser muito mais abruptos. Mas o que realmente incomodava a Heineken era que a marca de repente tinha sido deixada para trás por uma outra marca comercializada pela Whitbread – e, de todas as marcas, tinha de ser a Stella Artois, uma rival especialmente próxima dos holandeses. Incrédulos, eles assistiam aos números: no início da década de 1990, estimava-se que as vendas da Stella Artois no Reino Unido chegavam a menos de 500 mil hectolitros, mas, ao final da década, a marca belga havia ultrapassado a Heineken com facilidade, com as vendas disparando para o surpreendente número de mais de 3 milhões de hectolitros em 1999.

Os representantes da Whitbread fizeram repetidos esforços para convencer seus parceiros holandeses de que a transferência das vendas da Heineken para a Stella era resultado da evolução dos gostos de cerveja – não fazia parte de um grande plano para substituir a Heineken mais fraca pela Stella e sua cerveja de margem maior. Eles tentaram acalmar a Heineken aumentando as vendas da Murphy’s, a *stout* irlandesa comprada pelos holandeses em 1983 (junto com a Boddingtons Bitter, que a Whitbread comprara em 1989).

Pelo menos uma vez em meados dos anos 1990, a Heineken ameaçou rescindir o contrato, devido à possível aquisição de uma marca concorrente pela Whitbread. Mas Templeman e os outros admitiram que a Heineken demonstrava compreender o mercado. Mais importante, os holandeses ainda não tinham os recursos e a infraestrutura necessários para se afastar da Whitbread e tomar o mercado britânico por si próprios. Ao final da década de 1990, eles estavam ocupados com uma mudança ainda mais complicada e de muito mais peso.

b No original, “*Heineken refreshes the parts where other beers haven’t bin*”, fazendo um trocadilho com a sonoridade da palavra *bin*, “lata de lixo”, que remete a *been*, “foram”. (N.T.)

c “*Refreshes the partridges other beers cannot reach*”, no original. Nesse caso, o trocadilho é entre *partridges*, perdizes, e *parts*, partes. (N.T.)

d “*Australians wouldn’t give a XXXX for any other beer*”, que em inglês tem duplo sentido por conta do XXXX, usado para censurar palavrões, e permite uma segunda leitura. Numa tradução mais leve, algo como: “Australianos não dão a mínima para nenhuma outra cerveja.” (N.T.)

e No original, *red tape*, termo usado como sinônimo de burocracia ou regulamentação excessiva. (N.T.)

11. Invadindo Nova York

SEMPRE QUE OS NEGÓCIOS pareciam um pouco instáveis em algum lugar, os gestores da Heineken podiam contar com a renda da exportação para os Estados Unidos. Mesmo antes de entrarem no escritório no início do ano, eles tinham certeza de que iriam receber uma grande encomenda de Leo van Munching para os clientes norte-americanos – o suficiente para manter as fábricas funcionando por vários meses.

Desde que Van Munching assegurara seu contrato com termos mais favoráveis para trabalhar como importador da Heineken, as vendas da cerveja holandesa haviam disparado. Em 1960, quando o negócio foi fechado, Van Munching vendeu cerca de 1 milhão de caixas. Em 1975, o volume havia subido para 7 milhões (mais da metade das exportações da Heineken na Holanda). Com uma fatia de cerca de 35% das marcas estrangeiras, a Heineken poderia, então, se promover, merecidamente, como “a marca número um em importação nos Estados Unidos”.

Van Munching havia criado laços com mais de trezentos agentes em todo o mercado norte-americano. A *lager* da Heineken era exportada para onze portos, o que, apesar de ser uma prova tangível de sua influência em todo o país, também causava enormes problemas técnicos, já que cada estado tinha sua própria regulamentação sobre bebidas alcoólicas e embalagens. Conseguir chapinhas suficientes, que cada estado entregava separadamente, era uma luta constante.

O imprevisível importador muitas vezes se desentendia com a diretoria da Heineken, em Amsterdã. Em geral, as disputas giravam em torno das margens que Van Munching estava autorizado a fazer e como os custos para publicidade nos Estados Unidos deveriam ser divididos. No entanto, Van

Munching tornava-se mais veemente quando alguém sugeria que a Heineken podia começar a fabricar cerveja nos Estados Unidos.

A ideia aflorou pela primeira vez depois da Libertação, no final da Segunda Guerra Mundial, quando a cervejaria holandesa estava começando a se reencontrar. Van Munching havia viajado à Holanda para uma reunião com Dirk Stikker, e o presidente da cervejaria informou ao jovem importador que estava pensando em construir uma fábrica nos Estados Unidos. O plano estava alinhado com a decisão da Heineken de avançar depressa pelos mercados de exportação mais promissores antes que os alemães se recuperassem. Mas, felizmente, quando conseguiram reunir forças suficientes para ir em frente com o plano, Van Munching já os tinha convencido a desistir.

A produção local parecia uma medida tentadora diante do aumento da demanda e do custo astronômico do transporte, e foi discutida com frequência durante as décadas de 1950 e 1960. Ainda assim, Leo van Munching convenceu Freddy Heineken de que a produção local destruiria o mais precioso trunfo de venda da Heineken no país: o adesivo de pouco mais de sete centímetros que exibia a palavra “importada” no gargalo da garrafa. E, ironicamente, foi o maior concorrente de Van Munching quem provou que ele tinha razão.

SEMPRE QUE OUVIA a palavra “Löwenbräu”, Freddy Heineken era incapaz de conter um sorriso de satisfação. Era a lembrança feliz de uma burrada sem tamanho cometida pelo antigo arqui-inimigo de Heineken nos Estados Unidos: a decisão da cervejaria da Baviera de produzir sua própria *lager* em terras norte-americanas. “Quero dizer, dá para acreditar que alguém pudesse ser tão idiota?”, debochou Freddy.¹

Ainda nos anos 1970, a Löwenbräu não era motivo de riso para a Heineken. Desde que as cervejas importadas da Europa haviam retornado ao mercado, após o fim da Lei Seca, o majestoso leão nas garrafas da Löwenbräu vinha abocanhando com ferocidade a fatia de mercado da Heineken. A batalha se dava sobretudo em Nova York, o maior mercado de ambas as cervejarias, num verdadeiro duelo entre Leo van Munching e Hans Holterbosch, um antigo dono de restaurante alemão que

importava e vendia a Löwenbräu. Embora a cerveja alemã fosse afetada por um boicote judeu e uma grave escassez de grãos depois da guerra, Holterbosch expandiu rapidamente sua rede de distribuição, concentrando-se em bares e restaurantes de descendentes de alemães em Nova York.

Como Van Munching, o dedicado Holterbosch seduzia os donos de estabelecimentos com a promessa de lucros substanciais e uma bebida de prestígio. Ele contratava os mais inteligentes alunos de Harvard e lhes ensinava a arte de vender cerveja da Baviera. E promovia a Löwenbräu com anúncios coloridos ostentando uma tulipa de cerveja e uma taça de espumante e o slogan: “Se acabar a Löwenbräu, peça champanhe.” Ele não parava de atormentar Van Munching, divulgando estatísticas discutíveis em que a Löwenbräu aparecia na frente da Heineken em termos de volume de vendas. No início dos anos 1970, as importações da cerveja alemã haviam alcançado no mínimo 200 mil hectolitros ao ano, e a Holterbosch Inc. vendia 70% disso em Nova York.

Em Munique, no entanto, a cervejaria “azul e branca” duvidava que Holterbosch pudesse ultrapassar os holandeses. Uma das maiores fraquezas da Löwenbräu diante da Heineken e de outras marcas alemãs era a localização de sua fábrica, a centenas de quilômetros dos portos de Hamburgo e Bremen, no norte do país. “A concorrência nos forçava a vender ao preço da Heineken, enquanto o transporte terrestre nos custava cerca de um dólar a mais por caixa”, disse Dieter Holterbosch, filho do importador.² Enquanto Van Munching declarava crescimento de dois dígitos no início da década de 1970, a Holterbosch Inc. estava sofrendo pressões para expandir.

Mas foi a queda do dólar em relação ao marco alemão, no início da década, que fez com que a cervejaria repensasse seu negócio nos Estados Unidos. Os jornais alemães anunciaram que as exportações da Löwenbräu para o país, que equivaliam a 60% da movimentação estrangeira da empresa, haviam despencado. Por isso, em 1973, os bávaros começaram a negociar um contrato com a quinta maior cervejaria norte-americana, a Miller, para importar e mais tarde produzir Löwenbräu em Milwaukee, Wisconsin.

Quando o acordo foi fechado, em 1974, a Löwenbräu previu triunfante o fim da supremacia da Heineken no mercado de cervejas importadas. O plano determinava que a Miller começaria a vender Löwenbräu importada no Centro-Oeste, uma região anteriormente sob responsabilidade de uma subsidiária da Löwenbräu. A cervejaria da chamada “Cidade Creme” iria então expandir para uma distribuição nacional em abril de 1975, em seguida talvez começasse a fabricar a cerveja nos Estados Unidos em 1977, dependendo da taxa do dólar.

Desde sua total aquisição pela Philip Morris, em 1970, a Miller Brewing tornara-se a empresa mais ágil e de crescimento mais acelerado na indústria de cerveja dos Estados Unidos. Em oito anos, havia se expandido de 5 milhões de barris para 31 milhões, com um marketing enérgico e introduzindo a Lite, marca campeã de vendas que abriu um mercado gigantesco para cervejas de baixa caloria. Os bávaros, portanto, estimavam que, uma vez que seus parceiros ricos comesçassem a promover a Löwenbräu com seu marketing agressivo, as vendas triplicariam em três anos.

Embora os esforços da Miller, em 1975, tenham provocado de fato um aumento das exportações de Löwenbräu no país de cerca de 110 mil hectolitros para 160 mil, os planos da Löwenbräu para expandir sua colaboração com a cervejaria de Milwaukee logo foram frustrados. Holterbosch tomou medidas legais e conseguiu um acordo, mas por fim acabou tendo sua parte comprada.

As coisas, no entanto, ficaram feias quando a Anheuser-Busch, de St. Louis, no Missouri – fabricante da autoproclamada Rainha das Cervejas, a Budweiser –, começou a criar caso com a Löwenbräu. Infelizmente para os bávaros, seu contrato com a Miller se deu no meio de uma batalha de marketing com desavenças e calúnias entre a Miller e a Anheuser-Busch que já durava uma década.

NOS ANOS 1970, o conflito entre as duas agressivas cervejarias escalonou depressa. Diz-se que o presidente ruivo e trapaceiro da Miller, John Murphy, tinha um tapete com a águia da Anheuser-Busch sob sua mesa para limpar os pés – e um boneco de vodu chamado August, o nome do presidente da Anheuser-

Busch. Tão agressivo quanto ele, sua contraparte em St. Louis aparentemente não repreendia funcionários que aparecessem no trabalho usando camisetas vermelhas com as palavras “Miller Killers” [Assassinos da Miller].

Na época, a Anheuser-Busch era líder no mercado norte-americano de cerveja. Havia sido August “Gussie” Busch, neto do fundador da cervejaria, um sujeito bom de copo e barulhento, quem, em 1957, estabeleceu a Budweiser como a *lager* norte-americana mais vendida. A arqui-inimiga da Budweiser era a Schlitz, que detivera o primeiro lugar por cinco anos, no início dos anos 1950. Tentando superar a cervejaria de Milwaukee, Gussie abriu fábricas em todo o país e comprou um vagão de trem para que pudesse apertar as mãos de atacadistas e donos de bares. Era um vendedor tão agressivo que as autoridades reguladoras intervieram – proibindo quaisquer laços financeiros entre fabricantes de cerveja e donos de bares. Gussie ainda assim conseguiu trazer os atacadistas para o seu lado, oferecendolhes contratos de exclusividade.

Envelhecido, Busch começou a perder a forma no início dos anos 1970, quando a Anheuser-Busch enfrentava um aumento dos custos de produção e os acionistas se queixavam da falta de retornos. Gussie respondeu reduzindo custos, cortando gastos com publicidade e demitindo executivos. Essas medidas improdutivas provocaram embates frequentes com seu filho August Busch III, que começou a reduzir o poder de Gussie – até expulsar por completo o próprio pai da empresa, em 1975.

Embora Gussie pudesse ser rude, August Busch III inspirava tanto medo quanto assombro. “Sei que sou grosso às vezes”, concedeu ele, mas a admissão era um enorme eufemismo para os que faziam de tudo para “ficar fora do seu caminho”.³ Curto e impaciente, o jovem Busch às vezes parecia um general prussiano e não tinha o menor senso de humor: como diziam os boatos em St. Louis, sua ideia de piada era chamar um executivo pelo nome do meio.

Ainda assim, mesmo os críticos mais severos de Busch ficavam invariavelmente impressionados com sua sagacidade e sua agenda esgotante. Apesar de ter abandonado a faculdade antes de completar o curso, o jovem Busch abriu mão da

rebeldia para trabalhar oitenta horas por semana. Ele chegava à sede da Anheuser de helicóptero às cinco e meia da manhã e terminava todo dia com o mesmo ritual noturno – a degustação de uma amostra da cerveja produzida no dia. Aterrorizava os parceiros de negócios com um olhar atento para qualquer coisa que não estivesse perfeita – como uma embalagem de chiclete numa fábrica ou uma latinha de Budweiser fora da data de validade nos fundos de uma prateleira de supermercado. Era capaz de se lembrar dos números de produção e vendas e recitá-los a qualquer momento. E estava absolutamente determinado a não deixar que ninguém o tirasse do trono de rei das cervejas.

Quando a Philip Morris comprou a Miller, em 1970, desencadeou a batalha entre a Anheuser-Busch e a cervejaria de Milwaukee. Pouco antes da proibição à exibição de comerciais de cigarros na TV, a Philip Morris, a empresa por trás do Marlboro, estava preparada para injetar milhões de dólares de marketing na Miller para aumentar sua participação no mercado norte-americano. E assim, em 1975, preparou o lançamento nacional da Miller Lite e revigorou mais uma vez a Miller High Life, principal marca *lager* da empresa, com o slogan “Miller Time” [Hora de Miller]. Em apenas alguns anos, a Miller saiu da sétima posição e passou a competir diretamente com a Anheuser-Busch.

Durante vários anos, a rivalidade que se seguiu acontecia tanto no mercado quanto em colunas de jornais e nos escritórios dos órgãos reguladores. Uma das armas da Miller no conflito, a Löwenbräu caiu na linha de fogo da Anheuser-Busch. Murphy havia fechado com a Löwenbräu em parte para atacar a Michelob, a marca premium comercializada pela Anheuser-Busch. Mas quando a Miller começou a testar sua Löwenbräu em estilo norte-americano, em 1976, a cervejaria de St. Louis reclamou com a Federal Trade Commission (FTC) que a competição não era justa: a Miller estava enganando os consumidores, argumentou Busch, porque os rótulos deixavam implícito que a Löwenbräu norte-americana era igual à original – quando obviamente não era.

“A Anheuser-Busch começou a criar um verdadeiro inferno por causa da Löwenbräu”, disse Dieter Holterbosch. “Enquanto os alemães usavam lúpulo de alta qualidade, a Miller tinha produzido

uma cerveja mais barata. A Anheuser-Busch fez o possível para que todo mundo soubesse disso.”⁴ Até a Löwenbräu admitiu que as duas cervejas não tinham nada a ver uma com a outra: “Não tem por que se envergonhar da cerveja que vamos produzir nos Estados Unidos. Se gostamos dela ou não, isso é outra história”, declarou o gerente de exportação da Löwenbräu, Johann Daniel Gerstein, aos jornalistas alemães.⁵

“Mas, espere, esta é a melhor parte”, riu Freddy Heineken. Depois que a FTC concordou com a queixa da Anheuser-Busch, a Miller foi forçada a mencionar em seus anúncios que a Löwenbräu era fabricada nos Estados Unidos. “A história toda poderia ter saído de um manual de ‘Como destruir sua marca de cerveja’”, zombou Freddy,⁶ e ele estava certo: a Löwenbräu perdeu seu status de “importada” da noite para o dia.

A Beck’s ansiosamente preencheu a vaga de líder na importação alemã, mas foi Van Munching quem mais lucrou com a morte da Löwenbräu. Enquanto as vendas da Heineken subiam gradualmente de cerca de 3 milhões de caixas, em 1972, para 7 milhões, em 1975, o salto que registrou em 1976 foi enorme, quase dobrando suas vendas para 12 milhões de caixas. “A Miller deu um tiro no próprio pé”, disse Holterbosch. “Eles destruíram a marca em questão de meses.”⁷

Surpreendentemente, mesmo depois do fracasso da Löwenbräu, a Heineken pensou em produzir sua cerveja nos Estados Unidos várias vezes. Mas a sugestão foi afastada com base em pesquisas de mercado. Na década de 1980, por exemplo, a empresa realizou uma pesquisa em que os consumidores recebiam uma garrafa de Heineken “importada” e outra de uma cerveja que os pesquisadores diziam ter sido “fabricada nos Estados Unidos”. Ambas as garrafas tinham saído exatamente do mesmo lote, produzido em Zoeterwoude, uma enorme fábrica ao sul de Amsterdã, no início dos anos 1970, mas os participantes da pesquisa invariavelmente achavam que a cerveja “importada” era mais gostosa.

QUANDO O VOLUME de negócios da VMCO disparou, nos anos 1970, Leo van Munching teve um gostinho do sonho americano. O holandês da cidadezinha de Harderwijk era dono de uma casa

de veraneio em Fort Lauderdale, na Flórida, e uma mansão em Greenwich, em Connecticut, decorada em verdadeiro estilo holandês-americano, com dezenas de peças de cerâmica de Delft e *Brabants Bont* na cozinha, um tradicional tecido xadrez vermelho e branco. Havia uma rivalidade amistosa entre Van Munching e Freddy Heineken, que já fora estagiário da VMCO. Seu protegido era agora um bilionário, enquanto Van Munching era “só” um multimilionário. “O iate dele é maior até que o meu”, comentou Van Munching amargurado.

A Heineken fazia o possível para bajular Van Munching com artigos insípidos na antiga revista internacional da empresa, a *Heineken Bulletin*, e outras provas de gratidão. No entanto, Van Munching toda hora discutia com a diretoria. “Ele sempre achava que estava sendo explorado”, disse Jan Burger, gerente de transportes da Heineken em Roterdã. “Ele ligava de noite e reclamava por uma hora. ‘Jan, lá vêm eles de novo’, dizia. Mas talvez fosse tudo parte do seu jogo.”⁸

O problema girava principalmente em torno do orçamento de publicidade de Van Munching. Apesar do acordo oficial em que os custos eram divididos, Van Munching insistia que ele impulsionava a marca para o seu status de prestígio em todo o país complementando generosamente sua parte dos custos com dinheiro da VMCO. “E posso sempre lembrá-los disso”, afirmou ele. “É só dizer: ‘Olha, se vocês tivessem cuidado sozinhos do mercado, a Heineken nunca teria disparado aqui.’”⁹

Como um empreendedor que construía tudo do nada, Van Munching tinha especial desprezo pelos jovens diretores assertivos do departamento de exportação. Ele os considerava uns ignorantes, imprestáveis que achavam que sabiam de tudo e interferiam desnecessariamente no negócio que ele tinha montado sozinho com tanta mestria. “Um diploma da Nijenrode [uma escola de negócios holandesa] era suficiente para acabar com qualquer recém-chegado aos olhos de Van Munching”, comentou Burger. “Ele era incrivelmente brilhante e envolvente, mas tinha um lado negro. Ninguém nunca era bom o suficiente para ele.”¹⁰

Essa animosidade entre Van Munching e seus contatos em Amsterdã teve uma reviravolta desagradável em junho de 1975,

quando o importador deu uma longa entrevista ao jornal *Het Financieele Dagblad*. Ele contou ao repórter sobre a “luta terrível” que tivera com o chefe de exportações da Heineken, Jop Cornelis, e como o relacionamento deles se dava à base de “ódio e inveja”. “Todas as noites, ele calculava quanto eu tinha ganhado aquele dia. Ele achava que eu estava ganhando muito”, Van Munching teria dito.¹¹ O importador encontrava-se na Holanda porque a Heineken estava dedicando a ele o Barremolen, um moinho de vento que ficava do lado de fora da nova fábrica de Zoeterwoude: “Acho que eles me ofereceram esse moinho hoje em parte para compensar o que tive de aturar desse suposto gerente de exportação ao longo dos últimos dois anos.”

Rob van Duursen, um amigo e colega de longa data, disse que Cornelis cometeu suicídio logo após a publicação do artigo. O ataque de Van Munching veio num momento em que Cornelis estava vulnerável, lidando com diversos problemas pessoais. Burger comentou que Van Munching deu um telefonema eufórico para a Holanda no dia seguinte: “‘M-o-r-t-o! Mortinho da Silva! Nunca mais Cornelis!’, ele exclamou.”

Na sede da VMCO, no 36º andar do arranha-céu Sperry Rand, em Nova York, Leo van Munching não permitia que ninguém ofusasse sua autoridade. Ele dirigia seus representantes implacavelmente, obrigando-os a visitar pelo menos vinte pontos de venda por dia. E tinha acessos de raiva por causa dos mais ridículos incidentes, como, por exemplo, uma carta que fora colocada numa caixa de cerveja a ser enviada para os Estados Unidos por um engarrafador de Roterdã, em busca de um amigo de correspondência norte-americano. “Foi como se o escritório de Van Munching tivesse sido atingido por uma bomba atômica”, contou um funcionário da Heineken.¹²

Mas, ao mesmo tempo, Van Munching Sr. ostentava tal influência no negócio de cerveja importada dos Estados Unidos que era capaz de fazer seus sócios suarem frio com muita facilidade. Van Duursen contou que, sentado no escritório de Van Munching, em Nova York, presenciou um telefonema aflito de Jan Burger. O diretor de exportação e transporte holandês reclamou de um novo diretor da US Lines, uma companhia de transporte marítimo que contava com a Heineken entre seus clientes de

maior prestígio. Como Van Duursen se lembrou: “Van Munching chamou a secretária na mesma hora. ‘Gracie’, gritou ele, ‘ligue para a US Lines.’ Em seguida, perguntou ao presidente da transportadora: ‘Gosta de fazer negócios com a gente, amigo? Então se livre desse diretor novo.’ Poucos minutos depois, Burger ligou de volta para nos dizer que, para sua surpresa, o diretor tinha sido demitido.”¹³

Quando seu carro deslizou sem controle pela saída da garagem e ele quebrou uma das pernas, Van Munching continuou ditando as regras de uma cama de hospital. Burger disse que um jovem padre católico romano apareceu na cabeceira dele e fez um sermão sobre sua falta de entusiasmo para os assuntos santos. “O padre não estava errado, Van Munching não era um fanático frequentador de igreja”, comentou Burger, “mas ele respondeu secamente que contribuía com 250 dólares para a paróquia local. Ele achou o jovem sacerdote muito abusado, então ligou para o bispo. Uma semana depois, o pobre rapaz foi transferido para Boston.”¹⁴

A administração da VMCO tornou-se mais contida quando Leo Jr. voltou de Los Angeles, em 1972, depois de seis anos no comando do escritório regional da Califórnia (“o mais longe possível de Nova York e do pai”, comentou um amigo). Ele era muito menos barulhento e teimoso que o pai, mas igualmente dedicado ao trabalho, e trouxe consigo algumas sugestões para atualizar o negócio. Entre as mudanças, Leo Jr. reformulou a distribuição da Heineken na década de 1970, de forma que a VMCO lidasse principalmente com os distribuidores de cerveja, em vez dos grandes especialistas em bebidas contratados por seu pai. O raciocínio era que, quando os distribuidores de cerveja apareciam, o dono do bar se concentrava na compra de todo o seu catálogo – estando, portanto, mais inclinado a comprar uma marca importada do segmento mais alto do mercado com margem lucrativa.

Leo van Munching Jr. também convenceu o pai a injetar um pouco de entusiasmo na publicidade da Heineken. O Van Munching mais velho tinha uma abordagem muito peculiar de publicidade: de vez em quando chamava um amigo de uma agência para colocar anúncios impressos em revistas como a

New Yorker, sua leitura preferida. Eram quase sempre fotos elegantes da garrafa verde, destinadas a transmitir a superioridade da Heineken. O Van Munching mais jovem veio com fotos mais animadas e até colocou a Heineken na televisão. A VMCO revelou que gastava mais em publicidade nos anos 1980 do que todas as outras marcas importadas juntas, usando slogans ligeiramente superiores, tais como “Pensando bem, vou querer uma Heineken”.

Às vezes Leo Jr. usava seus próprios contatos em Amsterdã para implementar mudanças que sabia que seriam abomináveis para o pai. As latas de Heineken para o mercado norte-americano foram projetadas na Holanda a seu pedido – em segredo, porque o pai havia declarado que a embalagem era brega demais para o mercado do país. Leo Jr. obteve a aprovação regulamentar e mandou que enviassem o produto. O pai só descobriu quando viu uma latinha no armário do gerente de tráfego. Philip van Munching relatou a reação de Leo Sr. no livro *Beer Blast*: “Achando que se tratava de uma versão estrangeira, ele comentou: ‘Nunca vamos ter isto por aqui.’ O gerente deixou escapar que as latas estavam disponíveis no mercado. Na verdade, ele disse ao chefe, estamos trazendo um monte delas. Exasperado, Leo Sr. jogou a lata do outro lado da sala e saiu pisando firme.”¹⁵

Na segunda metade dos anos 1970, o comportamento de Van Munching Sr. se tornou cada vez mais errático, e descobriu-se que ele estava sofrendo de Alzheimer. Embora o pai tenha continuado a aparecer no escritório, Leo Jr. começou a assumir mais responsabilidades na empresa.

Desde a dramática queda da Löwenbräu de sua posição de marca alemã premium, a Heineken vinha imperando sozinha no posto de cerveja importada mais popular dos Estados Unidos. Estima-se que os holandeses controlavam até 42,8% da lucrativa categoria, que em si própria havia crescido de cerca de 1% do total de vendas no país, em 1975, para quase 9%, vinte anos depois. Os concorrentes mais próximos, a alemã Beck's e as canadenses Molson e Moosehead, não chegavam nem perto.

Leo Jr. comandava a empresa com firmeza e eficiência. A VMCO tinha apenas 135 funcionários, que supervisionavam a

distribuição em todo o país. Entre si, lidavam com até 450 atacadistas ativos nos anos 1980, vendendo cerca de 40 milhões de caixas de Heineken importada. Leo van Munching Jr. conhecia todos os atacadistas pelo nome e se distinguiu por suas práticas impecáveis. “É um negócio muito sujo, e ele é um cara limpo”, afirmou George Kahl, um dos assessores mais próximos de Van Munching. “Ele era só uma pessoa muito respeitável com quem as pessoas se identificavam.”¹⁶ O fato de que a Heineken proporcionava margens atraentes para os atacadistas facilitava, e Van Munching fazia questão de oferecer a mesma margem para todos. Ele tinha uma regra de que a Heineken era um item de classe: desde a cerveja até a embalagem, a publicidade e o comportamento dos funcionários, qualquer coisa que tivesse a ver com a Heineken deveria transmitir sua qualidade característica.

Leo van Munching Jr. reforçou a liderança da empresa persuadindo a Heineken a participar no mercado de cervejas leves. Àquela altura, todas as grandes cervejarias norte-americanas haviam seguido a tendência, lançando versões mais leves de suas cervejas, como a Bud Light e a Coors Light. Lançar uma cerveja leve sob sua marca principal estava fora de questão, portanto ele sugeriu aos seus contatos em Amsterdã que produzissem uma Amstel Light. Aparentemente, Van Munching desenhou ele mesmo o rótulo, enquanto os holandeses desenvolviam do zero uma cerveja mais leve para o mercado norte-americano.

Freddy Heineken aprovou tanto a marca quanto a embalagem, uma garrafa marrom que claramente distinguia a Amstel Light da Heineken importada. Os holandeses assinalaram que, no segundo semestre de 1979, estavam prontos para o lançamento, mas, diante do quadro médico do pai, que estava se tornando cada vez mais instável, Leo van Munching Jr. não conseguia se resolver quanto a começar a importar a Amstel Light. Como o filho sabia muito bem, Leo Sr. sempre se opusera ferrenhamente à diversificação de produtos. Quando a Amstel Light recebeu carta branca, Leo Sr. estava sofrendo crises de desorientação e outras complicações médicas. O homem que fez a Heineken nos Estados Unidos finalmente foi aconselhado a se afastar do

escritório. Em 1980, seu filho assumiu formalmente a cadeira de capitão na VMCO.

A Amstel Light chegou às prateleiras em 1981, como uma das cervejas com menos calorias do mercado norte-americano: “95 calorias nunca tiveram um gosto tão importado”, a Heineken dizia aos consumidores. Foi uma maneira inteligente de anunciar ao público que eles estariam absorvendo menos calorias sem comprometer o apelo esnobe da cerveja importada. A marca Amstel era totalmente desconhecida para os norteamericanos: fazia décadas que não era vendida no país. Mesmo assim, a Amstel Light pegou em pouco tempo e, depois de alguns anos, estima-se que representava 25% do total de vendas da Heineken nos Estados Unidos. Era a única marca de baixas calorias entre as dez principais importações.

Mas, na mesma época, uma invasão indomável de mais de quatrocentas outras marcas importadas, um bando de cervejas exóticas, começou a sacudir furiosamente o pedestal da Heineken. Com imagens divertidas de sol, praia e crocodilos, essas cervejas tinham um apelo com consumidores preocupados com modismos. Enquanto isso, parecia que as garrafas verdes da Heineken estavam subitamente perdendo a cor.

OS OUTDOORS OFENSIVOS começaram a aparecer no sul do Texas no início da década de 1980. Na imagem, um anúncio exibindo garrafas sujas e quebradas de Heineken descascava do outdoor, revelando sob ele as garrafas long-neck transparentes e novinhas em folha da Corona. “O segredo foi revelado”, proclamava o slogan, mas muitos ainda tentavam entender o fenômeno por trás do crescimento repentino da Corona, a cerveja mexicana vendida pela cervejaria Modelo.

A mania aparentemente foi desencadeada pelos surfistas de Orange County, que transformaram a bebida da classe operária mexicana na cerveja da moda na Califórnia. Eles adotaram o hábito de dar um toque “autêntico” à cerveja colocando uma fatia de limão no gargalo da garrafa. A sede por essa versão mexicana de “*lager* com limão” se espalhou tão rapidamente que a Barton Beers, maior importadora do produto nos Estados Unidos, mal conseguia acompanhar a demanda.

No início de sua liderança, Leo van Munching Jr. já havia enfrentado uma campanha direta da Kronenbourg, produzida pela BSN-Gervais Danone, o conglomerado francês de alimentos. A insolente cervejaria de Estrasburgo havia gastado cerca de 3 milhões de dólares por ano em anúncios que proclamavam que “os europeus gostam de Heineken, mas amam Kronenbourg”. Depois que Freddy Heineken teve uma conversa informal com o chefe da BSN, Antoine Riboud, os franceses abandonaram o slogan. O comediante britânico John Cleese então passou a convidar os norte-americanos para “tomarem uma Kroney com seu camarada”,^f mas a maioria deles recusou o convite. Lançada nos Estados Unidos em 1980, quatro anos depois a Kronenbourg estava vendendo apenas 700 mil caixas por ano. “A Kronenbourg é o motivo pelo qual os franceses bebem vinho”, gabava-se Van Munching.¹⁷

Outras marcas holandesas, como a Bavaria, a Grolsch e a Brand, também estavam dando seus primeiros tímidos passos no mercado norteamericano. A concorrência da Beck's era mais desafiadora; depois do negócio desastroso da Löwenbräu com a Miller, a marca havia subido para o segundo lugar e estava se promovendo como a cerveja alemã mais vendida dos Estados Unidos. As cervejas australianas também estavam florescendo na esteira da paixão repentina dos jovens norte-americanos pelo país. Da mesma forma como haviam feito no Reino Unido, os publicitários da Foster's contrataram a estrela de *Crocodilo Dundee*, Paul Hogan, para promover seu produto: “É cerveja em australiano, parceiro.”

Quando a Corona entrou em cena, Van Munching acreditava que a Heineken estava tão bem estabelecida que também seria fácil se livrar da competição dessa corajosa recém-chegada. Ele previu que o “refrigerante mexicano” iria fracassar tão depressa quanto cruzara a fronteira com a Califórnia. “O limão acaba com o gosto”, esnobou Van Munching, queixandose da altivez dos outdoors. “Olha só, eles fizeram nossos rótulos parecerem toscos de propósito”, disse a um repórter holandês. “Mas o tamanho é realmente ultrajante. Quando você vê o anúncio, parece que as garrafas de Heineken são menores que as de Corona. Eles estão

simplesmente sugerindo que os consumidores de Heineken pagam mais por menos.”¹⁸

Ainda assim, Van Munching não conseguiu deter a disseminação da Corona. As garrafas transparentes com a marca pintada com spray em azul e branco atraíam os norte-americanos, e eles gostaram do sabor delicado. Em meados dos anos 1980, a onda lançada pelos surfistas californianos se transformara num tsunami. O volume de negócios da Corona subiu de 300 mil litros, em 1982, para 11,7 milhões, em 1985, sem praticamente qualquer publicidade. No final do quarto ano, a VMCO já não podia negar que estava sob pressão: em quatro anos, a fatia de mercado da Heineken caíra de mais de 38%, em 1982, para 29%, em 1986.¹⁹

Van Munching ressaltou que, embora a liderança da Heineken tenha se tornado menos segura, as vendas ainda estavam crescendo por causa do aumento geral do mercado de importação. E ele argumentava que essa perda sem precedentes de fatia de mercado fora em grande parte causada pela fraqueza do dólar em relação ao florim holandês, o que provocou um aumento de preço de 20%, em setembro de 1986. Mas, na verdade, a flutuação da moeda destruiu as margens da VMCO: como a Heineken faturava as exportações em florins, as margens do importador dependiam em grande parte da taxa de câmbio.

Em 1987, a Corona já havia começado a se mover em direção ao leste e iniciado sua distribuição em Nova York, competindo diretamente no principal mercado da Heineken. Ao final do ano, a participação da Heineken no mercado de importação encolhera ainda mais, para 24%. A cerveja holandesa já não estava muito longe da Corona, que havia deixado a Molson e a Beck's para trás para atingir uma fatia de cerca de 17%. Nesse ritmo, a mexicana talvez diminuísse a diferença em questão de meses.

O contra-ataque de Van Munching veio enfim em abril de 1988, com uma série de comerciais inteligentes que visavam ao público jovem que fora atraído pelo modismo da Corona e da Foster's. Os anúncios de dez a quinze segundos mostravam um yuppie divagando com uma long-neck na mão: “Olhem só para mim! Se tem alguma novidade acontecendo, estou lá! Vivo na cidade, mas as minhas roupas dizem: safári! Secretária eletrônica

para o telefone do carro! Filmes estrangeiros! Mousse no cabelo! Bronzeamento artificial toda quinta-feira! Minha cerveja: é tão moderna, com diferencial..." Então ele era empurrado para fora da tela por uma lata verde e branca e a mensagem tranquilizadora: "Quando você acabar com a brincadeira, Heineken."

Como Van Munching havia previsto um pouco prematuramente, a Corona perdeu o fôlego. Ela teve de enfrentar um boato falso, ainda que persistente, de que a cerveja estava contaminada – com urina. A Barton Beers localizou a origem do rumor numa distribuidora de cerveja em Reno, Nevada, que vendia Heineken. Eles entraram com um processo de 3 milhões de dólares contra o agente no distrito de Nevada, em junho de 1987, e iniciaram uma arriscada campanha de mídia para reprimir os boatos. Depois de um acordo extrajudicial, o agente declarou publicamente que a Corona estava "livre de qualquer contaminação", mas a marca ficara manchada, pelo menos temporariamente.

A moda da Corona diminuiu, eliminando a ameaça iminente para a liderança da Heineken no mercado de importação. No entanto, o colapso repentino das vendas da Corona no período marcou o início de uma outra tendência inquietante: a queda do segmento de importação em benefício de microcervejarias e marcas super-premium nacionais. Em 1989, pela primeira vez em mais de vinte anos, a Heineken declarou um volume em declínio – e, dessa vez, muitas cervejas estrangeiras sentiram a pressão.

NO FINAL DA DÉCADA DE 1980, a Anheuser-Busch havia emergido vitoriosa de seu dispendioso duelo com a Miller, os rivais de Milwaukee. Comandada pelo rígido CEO August Busch III, a empresa de St. Louis investiu maciçamente em dezenas de executivos brilhantes e na rede de distribuição. Mas, na mesma época, a Anheuser-Busch bloqueou de fato a ascensão da Miller colocando milhões de dólares no mercado. Quando perguntado por que a Miller nunca conseguiu superar a Budweiser, um antigo executivo de St. Louis respondeu, cheio de si: "A gente não deixou."

Para frustrar os rivais, os homens da Busch introduziram uma forma extremamente rápida e contundente de guerra nos negócios que ficou conhecida como “marketing de guerrilha”. O público norte-americano foi bombardeado com uma avalanche de propaganda da Budweiser, com orçamentos anuais até 250 milhões de dólares para publicidade. “Essa Bud é para você”, diziam os anunciantes, e os consumidores a acolheram avidamente. Enquanto a fatia de mercado da Miller permanecia estável em torno de 22%, a Anheuser-Busch estava se movendo em direção à meta de Busch de reter metade do mercado americano. No final dos anos 1980, a Budweiser sozinha equivalia a cerca de 27% do mercado.

A guerra contra a Miller manteve August ocupado durante a década de 1970. Com uma participação inferior a 2% no mercado do país, a Heineken e outras importações eram uma mera presença irritante. No entanto, uma vez que o mercado de importações e outras cervejas pequenas começaram a crescer mais rapidamente nos anos 1980, a Anheuser-Busch passou a prestar mais atenção. Havia várias maneiras de as grandes fabricantes norteamericanas impedirem a expansão de suas homólogas internacionais: elas poderiam continuar a inundar o mercado com publicidade, pressionar os atacadistas de cerveja (a maioria deles vendia pelo menos uma das grandes marcas americanas) ou colocar suas próprias cervejas na fatia superior do mercado. A Anheuser-Busch adotou todas três.

Tirando a Heineken, a Corona e a Molson, outra coisa que irritava a Anheuser-Busch no início dos anos 1990 era o surgimento das cervejarias artesanais. Os pequenos grupos que supostamente produziam cerveja de forma artesanal eram um atrativo para as faixas de consumidores que estavam começando a cansar de beber a mesma coisa que todo mundo. O mais bem-sucedido deles foi, de longe, a Boston Beer Company, liderada pelo vivaz Jim Koch, fabricante da Samuel Adams. A pequena cervejaria era capaz de vender uma caixa de Samuel Adams Triple Bock a cem dólares, porque ela tinha de amadurecer por seis meses num barril de carvalho que anteriormente continha uísque Jack Daniels. Para proteger sua fatia de mercado, as

grandes empresas correram atrás com bebidas e artifícios ainda mais superpremium, às vezes com nomes informais.

A estratégia foi implantada com singular astúcia por John “Jack” Mac-Donough. Ele era conhecido como o inventor do marketing de guerrilha da Budweiser e considerado por muitos um dos diretores mais inteligentes da Anheuser-Busch. Mas, em 1992, MacDonough gerou uma imensa onda de choque pelos corredores da Anheuser-Busch ao se mudar para a Miller. Na impiedosa guerra entre as gigantes da cerveja dos Estados Unidos, isso era equivalente a traição.

Uma vez que assumiu a posição de diretor-geral em Milwaukee, Mac-Donough tentou compensar a fraqueza relativa do nome Miller com o lançamento de uma enxurrada de marcas que seguiam as últimas tendências, desde subtipos de Lite até a indefinível e peculiar Red Dog. Para compartilhar o tão comentado sucesso das microcervejarias artesanais, ele comercializava a Red Dog como um produto da “Plank Road Brewery”, que supostamente seria uma pequena empresa, algo de fundo de quintal, com um velho mexendo o mosto em tonéis improvisados. Na verdade, Plank Road é o nome da rua da Miller em Milwaukee, uma fábrica enorme.

A Plank Road Brewery, a Michelob Dry da Anheuser-Busch, a Miller Genuine Draft, a Coors Extra Gold, a Samuel Adams e mais uma série de cervejas muito menores puseram fim à rápida ascensão da categoria de importados. A Heineken estava conseguindo se manter relativamente bem, mas as pressões do mercado incomodavam os holandeses. Presa ao acordo de exclusividade que havia selado com Leo van Munching Sr. no início da década de 1960, tudo o que a empresa podia fazer era assistir de longe à evolução de sua marca no maior mercado de cerveja do mundo e um dos mais importantes para sua reputação. A tensão estava se tornando insuportável.

PARA COLOCAR O PÉ na porta de Van Munching, a Heineken precisava de um diplomata: um executivo discreto que fosse brilhante e tático o suficiente para aumentar aos poucos o controle da Heineken sobre suas operações nos Estados Unidos, sem incitar a fúria de Van Munching. Van Munching Sr. e o filho

sempre mantinham a Heineken sob rédeas curtas, conduzindo o negócio com jovens funcionários norte-americanos recémcontratados. O que a Heineken precisava era de uma operação semi-independente em Nova York para descobrir o que estava acontecendo no mercado do país e no quintal de Van Munching. A tarefa nada invejável foi designada a Weijer de Ranitz, antigo funcionário de exportação (e, por coincidência, filho de uma família de diplomatas) que foi transferido para os Estados Unidos em 1981.

“A ideia por trás da jogada era a de que a Heineken perderia os Estados Unidos se alguma coisa acontecesse com Van Munching”, comentou um dos executivos envolvidos na Heineken. “No começo, a única informação que a Heineken na Holanda recebia de Van Munching eram os formulários de pedidos de remessa.” E, considerando que nos anos 1980 os negócios da Heineken nos Estados Unidos estavam estimados em cerca de metade dos lucros operacionais da empresa, essa total falta de acompanhamento os deixava compreensivelmente nervosos.

Leo van Munching Sr. provavelmente teria considerado a nomeação do enviado da Heineken uma intromissão intolerável em sua empresa. Leo Jr., responsável desde 1980, foi um pouco menos hostil à colaboração: ele mesmo concordou em coordenar a abertura oficial do escritório na Madison Avenue, a poucos metros da sede da VMCO, na Avenue of the Americas. No entanto, De Ranitz precisava de todas as suas habilidades diplomáticas para convencer Van Munching de que ele estava lá para ajudar – e não (apenas) para espionar a VMCO em preparação para uma aquisição. Embora os escritórios ficassem a poucos passos um do outro, Van Munching e os responsáveis pela Heineken USA mal se encontravam. De Ranitz obteve mais informação com Vincent de Michele, o diretor de logística da VMCO que concordava em encontrá-lo para almoços informais. Mas somente com uma mudança completa da guarda a Heineken poderia tomar as rédeas de seus negócios no país.

Leo van Munching Sr., o homem que fez o nome da empresa nos Estados Unidos, morreu em abril de 1990. Oito meses depois, seu filho e a cervejaria Heineken assinaram um contrato para a aquisição da VMCO pelos holandeses. A pressão sobre

Van Munching Jr. para vender era sobretudo financeira: devido às altíssimas taxas sobre herança da legislação do estado de Connecticut, ele se viu diante de uma conta de “imposto de morte” de quase 53 milhões de dólares. Van Munching concordou em permanecer por mais três anos para ajudar com a transição. Christopher e Philip, dois de seus filhos que trabalhavam na VMCO, deveriam receber “todas as oportunidades de crescimento”.

Por cerca de dois anos, a empresa operou mais ou menos como antes. A estratégia de Van Munching era sobressair no bolo do que ele considerava importações da moda e cervejas artesanais, promovendo, como sempre, a classe da Heineken. A maior campanha de publicidade da empresa, feita por Warwick Baker & Fiore, continuou alardeando a superioridade da Heineken: “Nada de sorteios de férias. Nada de dirigível com o nosso nome. Nada de equipe de corrida. Não é isso que faz a Heineken a cerveja importada número um dos Estados Unidos”, dizia o anúncio, para então concluir: “Só a melhor é suficiente.”

Após a saída de Van Munching, no final de 1993, os funcionários da VMCO estavam nervosos quanto ao seu futuro na empresa. E ficaram um tanto perplexos ao descobrirem que a administração central havia escolhido o irlandês Michael Foley para chefiar seu maior negócio fora da Holanda. Enquanto Van Munching ainda estava arrumando sua mesa, Foley ocupou uma pequena sala na VMCO e começou a aprender sobre o mercado. Alguns empregados ficaram mais tranquilos com a presença do irlandês quando viram que ele parecia ouvir e valorizar a opinião de Van Munching. No jantar de despedida do importador, Foley o saudou como “um cara incrivelmente difícil de substituir”.²⁰

Mas, quando assumiu o comando, Foley já tinha seu diagnóstico pronto. Ele declarou à *Modern Brewery Age* que a VMCO era “provavelmente um pouco complacente” e estava paralisada por “uma certa desconfiança das técnicas modernas”.²¹ “Talvez, nos últimos anos, a empresa tenha se tornado um tanto obsoleta e sem a visão de futuro que deveria ter mantido”, disse ele.²² Como era de imaginar, o irlandês defendeu uma reformulação da estrutura da empresa, para que ela pudesse acompanhar outras na área de bens de consumo. A

VMCO fora principalmente uma organização de vendas, operando sem cargos como gerente de produto e de marketing: as decisões de marketing eram tomadas por Leo van Munching em conjunto com a equipe de vendas. A função seria preenchida por Chris Vuyk, um holandês que trabalhara por muito tempo no departamento de marketing europeu da Heineken.

Embora as mudanças de gestão fossem compreensíveis, Foley irritou alguns dos nomes mais antigos na VMCO com decisões de menos tato. Poucos meses depois de sua chegada, altos funcionários foram confrontados com uma enorme mudança na cultura da empresa. Esta foi a cena na Trophy Room, uma boate em Houston, segundo Philip van Munching, um dos filhos de Leo:

Meu irmão, Christopher, olhou para a linda dançarina erótica loura, quase nua, contorcendo-se em cima da figura sentada de Michael Foley e chegou à conclusão de que a Van Munching & Company estava mudando. Seu pensamento se confirmou quando Foley virou-se para ele, sorriu e gritou por cima da música: “Isto é o máximo!”²³

O diretor-geral da empresa havia convocado toda uma hierarquia de diretores até Houston para discutir os pontos fortes e os pontos fracos da marca Heineken nos Estados Unidos e da antiga organização Van Munching. Pediu-se aos participantes que partilhassem sugestões e desabafassem suas críticas. Alguns comentários foram úteis, mas todo o ambiente, sobretudo o entretenimento depois do jantar, perturbou muitos funcionários, a maioria dos quais era conservadora, homens de meia-idade que se identificavam fortemente com a atitude elegante e o comportamento impecável defendido por Van Munching.

Embora quase não houvesse rotatividade de pessoal sob a liderança de Van Munching, os funcionários começaram a sair de repente, fosse de forma voluntária ou não. Os dois filhos de Van Munching Jr. deixaram a Heineken USA, a subsidiária estabelecida pela Heineken.

Talvez o mais importante para a marca tenha sido que Foley não queria mais competir apenas como uma cerveja “importada”. O irlandês sugeriu que a Heineken poderia rivalizar de igual para igual com marcas especiais e super-premium norte-americanas,

porque a distinção entre o mercado interno e o importado estava se tornando menos relevante. Ele até considerou uma parceria com fabricantes norte-americanos. “Os consumidores querem qualidade e sabor, e nós não temos que ser importadores para dar isso a eles”, afirmou. Como admitiu, isso era “um grande salto filosófico”.²⁴

Entre muitas outras mudanças, a equipe de Foley decidiu trocar de agência de publicidade. Tanto a conta da Heineken quanto a da Amstel foram transferidas. A da Heineken foi parar nas mãos da Wells Rich Greene BDDP. Mais uma vez, a campanha lançada em 1996 estava muito longe de qualquer coisa que Van Munching jamais teria permitido que fosse transmitida ou impressa para a Heineken. A nova agência organizou as *Heineken Nights*, nas quais gravou conversas de bar. Elas funcionavam como uma narração sobre uma filmagem numa única locação. Embora algumas fossem divertidas, não ressaltavam o status de importação da marca ou sua qualidade. Várias palavras tiveram de ser encobertas por apitos, e algumas das “conversas” impressas eram simplesmente surpreendentes: “Como se chama quem vem da Holanda... Buracos?”⁹ A revista *Advertising Age* considerou que se tratava de “uma campanha de cerveja diferente e moderna ... na qual os diálogos descontraídos produziam um excelente texto”.²⁵ Mas o próprio crítico da revista, Bob Garfield, não conseguia deixar de se perguntar por que “a Heineken iria querer se associar a essas pessoas infelizes, desarticuladas, semianalfabetas, subempregadas, sexualmente frustradas e, em geral, constrangedoras”.²⁶

De qualquer forma, as propagandas não pareciam inspirar tanta sede quanto o marketing da Corona. Depois de uma breve desaceleração, a fatia de mercado da cerveja mexicana começou a inflar de novo. Ela foi impulsionada pelo aumento da comunidade hispânica e mais ainda pelos esforços convincentes dos proprietários em vender a Corona como “praia engarrafada”. Menos de dez anos depois de Leo van Munching Jr. fechar a porta da VMCO atrás de si, a Heineken perdeu seu posto de maior cerveja importada nos Estados Unidos.

^f “*Have a Kroney with your crony*”, no original. (N.T.)

⁹ No original, “*What do they call people from Holland... Holes?*”, fazendo trocadilho com a palavra em inglês para buraco, *hole*. (N.T.)

12. O rei não coroado da cerveja

ENQUANTO A HEINEKEN era sacudida por contratemplos persistentes, o próprio Freddy estava começando a se distanciar do gerenciamento da cervejaria. Depois de quatro décadas na empresa, ele parecia cada vez mais ansioso para demonstrar suas habilidades em outros lugares. Ainda assim, desempenhava o papel que se esperava dele – o irreverente e teimoso, mas, em última análise, perspicaz proprietário de uma marca internacional única de cerveja.

Poucos consumidores em outros países sabiam que a cerveja levava o nome da família holandesa de seu dono. Mas Freddy Heineken cultivou o respeito generalizado das pessoas do mundo dos negócios por causa de seu feito: ele construíra uma marca poderosa e conduzira a ascensão da empresa num mercado de cerveja cada vez mais globalizado, sem perder a participação majoritária do grupo. Em seu próprio país, esse reconhecimento adquiriu proporções quase folclóricas. Heineken havia se tornado “Freddy”, o rei não coroado da Holanda. Quase todo mundo era capaz de identificar as linhas fundas que marcavam seu rosto, o fluxo errático de seu discurso e o cigarro ultralight que parecia eternamente grudado entre seus dedos.

O fenômeno era ainda mais notável num país igualitário em que a riqueza tende a ser desprezada, em vez de respeitada, e no qual “agir normalmente” é um pré-requisito para a aceitação social institucionalizada. O carinho do país pelo fabricante de cerveja foi em parte inspirado pelo produto vendido sob o seu nome, mas ele também infundia afeição por sua atitude irreverente. A provação que sofrera durante o sequestro só aumentara a receptividade do público holandês por seu corajoso magnata da cerveja.

O status quase de realeza de Freddy virou manchete, em agosto de 1987, quando a rainha Beatriz da Holanda ficou

doente, no sul da França. Descobriu-se que ela havia contraído uma forma branda de meningite quando viajava a bordo do *Something Cool*, o iate de luxo de 25 metros de Freddy. A monarca holandesa foi então paparicada pelo magnata da cerveja em La Garoupe, sua suntuosa casa em Cap d'Antibes, também conhecida como "Heineken nas rochas". A rainha Beatriz usava com frequência o iate de Freddy quando passava férias em sua casa na Toscana. Suas viagens de Porto Ercole até Cap d'Antibes tornaram-se tão rotineiras que, de acordo com um funcionário do governo, o serviço de segurança interna do país pediu a Heineken para equipar com detectores infravermelhos a trilha por entre os arbustos que ia da praia até o seu terraço.

Os jornais holandeses então informaram que os Heineken eram convidados da família real desde que o pai de Freddy, Henry Pierre Heineken, socializava com o príncipe Bernhard, marido da rainha-mãe Juliana. Beatriz e o marido, Claus, ele próprio um personagem alegre quando jovem, pareciam gostar sinceramente de Freddy, e o cervejeiro cultivou o relacionamento com prazer. Ele costumava atender a telefonemas reais com uma provocação: "E aí, já cansou de governar?" A família real aparentemente tolerava seus modos informais, tanto na vida privada quanto na pública. Heineken se recusava terminantemente a chamar Beatriz de "Sua Majestade", argumentando que seria absurdo usar de tal formalidade com uma mulher que andava pela casa dele de maiô. Outros empresários holandeses ficavam abismados que, em jantares oficiais com a realeza, Heineken pudesse entreter os convidados com piadinhas obscenas. Ele até provocava Beatriz por causa de seu título de princesa de Orange. Quando a rainha voltou de uma viagem à China, ele teria perguntado: "Como é para uma laranja jantar com um mandarim?"^{[h](#)}

A relação às vezes era motivo de irritação, como revelado pelo escritor holandês Max Pam (após 25 anos de silêncio, como prometido). Quando estavam almoçando em um porto no Mediterrâneo, Heineken disse ao escritor que tinha acabado de receber um telefonema urgente do capitão de seu iate. Um convidado muito especial a bordo havia pedido dinheiro para ir às compras. Como a pessoa em questão pedira uma soma

substancial, o capitão se sentiu compelido a verificar se estava autorizado a abrir o cofre. Heineken teve de ceder (pois sabia que a realeza não andava por aí com traveller's cheques), mas obviamente não gostou da história.¹

A monarca holandesa era apenas um dos muitos nobres e magnatas com quem Freddy se relacionava. Ele socializava com a princesa Grace de Mônaco e seu marido, o príncipe Rainier. A relação era tão informal, disse Freddy, que Grace simplesmente colocava água na sopa quando ele aparecia em Rocagel sem avisar. Alguns dos mais famosos industriais, banqueiros e outros figurões da Europa tomaram drinques com Freddy no terraço em forma de pinha de La Garoupe; outros convidados eram brindados com uma corrida de lancha. De bermuda e alpercatas, o empresário ia ao volante, brincando de “pega” com seus guarda-costas. Heineken gostava de passar parte do verão lá, só deixando a casa para almoçar com a esposa em Plage Keller, um restaurante famoso na península. Ao longo dos anos, comprou várias casas vizinhas, para a família e outros hóspedes.

Exceto pelas questões de segurança, o único fator que impedia Freddy Heineken de apreciar mais sua riqueza era sua estranha relutância em voar. Um amigo comentou que o empresário, outrora um adestrado piloto e proprietário de avião, ficara com medo de voar depois da morte de seu amigo Horatius Albarda, ex-presidente da KLM e membro do conselho de supervisão da Heineken. Albarda morreu em maio de 1965, quando seu avião particular caiu nos Alpes suíços.

Alguns dos conhecidos do círculo de Freddy eram membros do Corviglia Ski Club, com base no exclusivo resort suíço de St. Moritz. Fundado por personalidades como o barão Philippe de Rothschild e Coco Chanel, o clube ostentava provavelmente a lista de membros mais ricos do mundo, entre eles Aga Khan, Giovanni Agnelli (ex-presidente da Fiat), Heinrich Thyssen-Bornemisza, William Guinness e Stavros Niarchos. A fortuna combinada desses homens, somada ao patrimônio dos condes e príncipes variados, poderia facilmente sustentar a economia de um pequeno país europeu. Como Heineken dizia: “Você não vai encontrar louras oxigenadas com bronzamento artificial e homens de meias brancas por aqui.”² Sem dúvida seriam

barrados pelo comitê eleitoral do Corviglia. Durante uma época, Freddy foi vice-presidente do clube, “contador” e fornecedor de cerveja junto com os membros alemães Heinrich e Maximilian zu Fürstenberg.

A sede, um chalé rosa no alto das colinas de St. Moritz, ostentava o conforto elegante de uma antiga sala de leitura inglesa, com um piso de parquê que rangia e uma lareira imponente. As paredes exibiam os sorrisos emoldurados das “Glamour Girls”, as vencedoras da corrida feminina de esqui do Corviglia. Entre as herdeiras desportivas estão Christina Onassis, Eliette von Karajan, a princesa Caroline de Mônaco e Charlene Heineken.

Por três gerações, os Heineken passaram os meses de inverno em St. Moritz. Freddy achava que seus pais o tinham concebido lá. Embora ele quase nunca fosse visto nas pistas de esqui, a altitude ajudava a limpar seus pulmões quando seu hábito de fumar começou a causar problemas respiratórios. A propriedade de luxo do cervejeiro nos arredores de St. Moritz foi construída no final dos anos 1970. Dizem que contém muitas inovações, como um banheiro com teto solar. Está situada no final da estrada de maior prestígio do resort, a Via Alpina. Como a casa dos Rossi, fabricantes de vermute italiano, também ficava na estrada, ela foi apelidada de “Ladeira do Álcool”.

Havia muito tempo que os moradores de St. Moritz tinham parado de olhar feio para as estrepolias de tais visitantes ricos, mas Heineken ainda conseguiu desencadear uma polêmica local. Membros proeminentes da comunidade se organizaram para evitar que Freddy destruísse outra de suas propriedades em St. Moritz, uma enorme mansão projetada pelo arquiteto neoclássico alemão Heinrich Tessenow e comprada pelo empresário em 1984 pelo equivalente a 3 milhões de euros.

A Böhler House começou a ser construída em 1916 a pedido do fabricante de armas austríaco Heinrich Böhler. Os arquitetos a consideravam um monumento de importância histórica, mas Heineken a achava apenas “deprimente”, descrevendo-a para a imprensa local como “um monstruoso colosso amarelo”.³ Ele queria demolir a casa e construir uma mansão de treze quartos no terreno, como uma residência para seus hóspedes e o pessoal

da segurança. Ela seria conectada à outra propriedade por uma passagem subterrânea. Freddy teria ordenado seu arquiteto, Werner Wichser, a seguir com a demolição da Böhler House – de forma ilegal. “A história do capitalista que não precisa cumprir a lei deu o que falar nos Grisões”, relatou a revista *Weltwoche*.⁴

Para salvar a casa, um grupo de moradores proeminentes formou uma comissão de protesto. A questão acabou sendo submetida a um plebiscito local, mas os manifestantes estavam impotentes diante de Heineken. “Pouco antes do plebiscito, Heineken abriu a casa, deu uma festa e fretou um ônibus para pegar as pessoas na aldeia. Para dar uma aparência sinistra à Böhler House, fechou todas as persianas.”⁵ E, no final, conseguiu mais uma vez que as coisas saíssem do seu jeito. Em junho de 1989, a maioria esmagadora dos eleitores rejeitou o pedido da comissão de incluir a Böhler House numa lista de monumentos históricos tombados. Logo depois, a casa foi demolida.

Freddy se ressentiu profundamente das acusações de barbárie arquitetônica. Convencido de que tinha bom gosto, o empresário chegou a mandar imprimir cartões de visita especiais que o descreviam como arquiteto e designer de interiores profissional. E, de fato, ele decorava todas as suas propriedades e os prédios da cervejaria com incrível atenção aos detalhes: era capaz de dizer exatamente de onde vinham os enfeites mais corriqueiros de seu escritório, até os abajures e as maçanetas. Às vezes, no entanto, se deixava levar de tal forma por seus surtos de inspiração arquitetônica que esquecia o orçamento. “Freddy com frequência parecia economizar nas pequenas coisas e desembolsar nas maiores extravagâncias”, comentou um antigo assistente. “Teve uma época em que ele reformou cinco salas para os membros do conselho. A decoração afetada do Yab Yum [um bordel de luxo de Amsterdã] parecia discreta se comparada àquelas salas. Todo o trabalho teve de ser refeito.”

Seu hotel, o Hotel de l'Europe, era um estabelecimento mais adequado para Freddy exibir seus talentos para o design de interiores. Ele deu instruções precisas a Adriaan Grandia, que escolhera a dedo como gerente do hotel e do restaurante, sobre absolutamente tudo, do formato das cadeiras à iluminação para as obras de arte na parede. Até a inscrição sob os pequenos

cinzeiros do Excelsior Restaurant e do Freddy's Bar fora inspirada por Heineken: "Roubado honestamente do Hotel de l'Europe", dizia.

Para encontrar os acessórios certos, Freddy pesquisava bem os preços. Como resultado, sua frota de carros com frequência bloqueava as estreitas ruas de Amsterdã, com lojas de antiguidades uma do lado da outra. "Era uma cena muito engraçada", comentou um amigo. "Aquele Bentley enorme parado na frente da loja, com outros dois carros, um na frente e outro atrás. E Freddy entrava no lugar e começava a barganhar o preço de uma colher de prata." Freddy também comprava quadros. Colecionava cerca de sessenta obras de arte e achava mais estimulante se dedicar à compra de trabalhos de novos talentos.

Pechinchar, aliás, era uma das ocupações preferidas do bilionário. Um antigo executivo da Heineken testemunhou como Freddy tirou dinheiro até de um de seus poucos amigos, Jan Timmer, antigo chefe do departamento de publicidade, pelo simples prazer de negociar. "Quando Timmer pediu a Freddy que comprasse um carro para ele, Heineken foi até uma loja em Lisse e encontrou um veículo respeitável de segunda mão que comprou por 6 mil florins", disse Sibe Minnema, antigo gerente de exportação. "Então voltou ao escritório e disse a Timmer que havia comprado uma belezura por 'apenas' 6.500 florins. Freddy ficou muito orgulhoso de seu truque, que lhe rendeu a fantástica soma de quinhentos florins."⁶

Negociar carros continuou a entreter o fabricante de cerveja muito tempo depois de ele encontrar outros meios para pagar o aluguel. A garagem de Heineken abrigava principalmente modelos norte-americanos, que ele raramente usava. Sua coleção, que foi leiloadada pela Christie há poucos anos, consistia de carros feitos por Rolls-Royce, Buick (Roadmaster, de 1947), Mercedes, Ferrari, Cadillac e muitos outros, vários da década de 1970. Entre eles estavam carros supostamente práticos, como um Ford Country Squire, uma perua com painel de madeira: a Christie disse que Heineken comprou o carro direto na fábrica, em 1979, e o usava principalmente para transportar malas para seu iate no sul da França. Mas o carro que alcançou o preço mais alto no leilão, mais de 272 mil euros, foi um Bentley R-Type

Continental preto, de 1954, com um belíssimo design curvilíneo. Heineken o avistara num posto de gasolina na Suíça, em 1977, e o comprou do proprietário na mesma hora.

Mas o bilionário combinava suas extravagâncias dispendiosas com uma avareza incrível. Por um lado, estava preparado para gastar muitos milhares de florins para substituir o piso de mármore de sua propriedade no sul da França porque as linhas vermelhas do padrão da pedra eram grandes demais. Por outro, reclamava do preço de uma xícara de café no Hilton Hotel e batia boca com donos de restaurantes, pois achava que deveria pagar metade do valor do cardápio caso quisesse pedir apenas metade de um bife. O cervejeiro comprou briga até com as autoridades locais em Noordwijk, tentando evitar o pagamento do imposto sobre cachorros para Pasha, seu dálmata: ele argumentou que a imposição de sessenta florins se justificava no caso de seus dois poodles, Omar Khayyam e Donna Fabiola, mas Pasha era um cão de guarda.

A paranoia de Heineken quanto a influência e dinheiro privou-o de muitas amizades. Para evitar ser explorado, quando convidava conhecidos para almoçar no Excelsior, seu próprio restaurante no Hotel de l'Europe, insistia em que eles se revezassem para pagar a conta, ou fazia com que o hóspede pagasse o vinho, enquanto ele pagava a comida. “O valor da bebida era sempre mais alto, claro”, suspirou o jornalista Ferry Hoogendijk, um desses “convidados”.⁷

É certo que ser rico não é tarefa fácil na Holanda calvinista. Tanto o regime fiscal holandês quanto o clima social eram ruins para os bilionários. Freddy detestava abertamente a cultura igualitária do país e seus principais defensores no cenário político, o Partido Trabalhista com seus ideais social-democratas.

Em público, Freddy Heineken tinha o cuidado de não fazer comentários sobre política, explicando que “minha cerveja também tem que molhar gargantas vermelhas”. Mas, na verdade, fazia de tudo para apoiar amigos ou atrapaalhar políticos que não aprovava. Abominava as políticas implementadas pelo Partido Trabalhista e consistentemente criticava seus adeptos (uma de suas declarações mais leves foi a de que “mulheres vermelhas são sempre feias”⁸). Antes das eleições, Heineken mandava o

motorista participar das reuniões do Partido Trabalhista e fazer perguntas embaraçosas sobre o patrimônio do presidente do partido, Joop den Uyl, principalmente sua confortabilíssima casa. Ele chegou até a organizar e financiar uma campanha publicitária de última hora para o partido liberal de direita, o VVD, antes das eleições parlamentares de 1972.

Enquanto Freddy professava distância da política, os políticos de Noordwijk eram permanentemente lembrados de sua presença a cada processo que ele abria, um depois do outro, para proteger a vista do mar do Norte que se tinha de sua propriedade. “Ele se mete nas coisinhas mais patéticas”, suspirou um funcionário local.⁹ Mas as autoridades de Amsterdã eram também repetidamente confrontadas com os esquemas grandiosos de Freddy. Nos anos 1970, Heineken se promoveu à categoria de arquiteto da cidade, com uma proposta de remodelar a rede de transportes públicos da capital por meio de um anel viário subterrâneo, destinado a descongestionar o centro da cidade sem destruir locais históricos. Embora o plano tenha sido relegado aos arquivos municipais, Freddy tentou de novo. No final dos anos 1980, inventou outro projeto para redesenhar a praça do Museu, em Amsterdã, com um prédio novo para o museu Stedelijk, uma fonte gigantesca no final e várias fileiras de imponentes casas de tijolos.

No início dos anos 1990, o inquieto magnata embarcou em outro esquema de reconstrução alucinado: dessa vez, queria mudar a cara de todo o continente europeu, dividindo-o em 75 estados independentes. Aparentemente alheio aos perigos de tal ousadia política (e do previsível escárnio), Heineken enviou um panfleto em papel brilhoso com seu mapa europeu estilizado para milhares de jornalistas e formadores de opinião. *The United States of Europe (A Eurotopia?)* foi inspirado no historiador britânico Cyril Northcote Parkinson e patrocinado pela Amsterdam Foundation for Historical Science – uma organização criada pelo próprio Heineken. Ele rebateu as críticas afirmando que se tratava de jornalistas menos instruídos. Se precisava de uma prova do valor da ideia, George Bush Sr., o ex-presidente dos Estados Unidos, felicitou Freddy por seu panfleto “inovador e intrigante”.¹⁰

Igualmente presunçosas eram as pretensões de compositor do magnata. Heineken era dono de um excelente Steinway e comentava que gostava de compor só “brincando” no piano. Uma de suas canções supostamente surgiu depois de um jantar com Herbie Hancock. O cervejeiro disse que, quando voltaram do restaurante, ele abriu o piano e começou divagar sobre os aspectos melódicos da frase “*We had a fish in a restaurant*”, que acabou inspirando o refrão de “In a Restaurant”, uma das sete músicas gravadas no CD *Songs by Freddy Heineken: “I saw a face in a restaurant, fate was a place in a restaurant, love was a face in a restaurant”*, dizia a letra.¹ As faixas foram gravadas em Londres, Bruxelas e Blaricum, no norte da Holanda, e interpretadas pela London Studio Orchestra. Heineken pôde até se dar ao luxo de ter Toots Thielemans, um de seus músicos preferidos, para acompanhar as melodias de sua música ambiente na gaita.

A principal faixa do CD deveria ser “You Again”, uma canção que Heineken escreveu com Vincent Falcone, que havia sido diretor musical de Frank Sinatra por cerca de dez anos. A canção era obviamente destinada a ser cantada pelo próprio Sinatra, mas aparentemente Heineken não conseguiu convencer o amigo a emprestar sua voz para a ocasião. Em vez disso, convidou Kenny Colman, cantor de jazz que se descrevia como um dos grandes amigos de Sinatra. Freddy ficou irritado quando os amigos tentaram lhe dizer que o resultado era sentimental demais. Ele mandou gravar alguns milhares de CDs e os oferecia com orgulho para amigos e visitantes.

Em paralelo a essas outras atividades, continuou a guiar a ascensão da marca Heineken e da empresa ao longo da década de 1980. Freddy ainda se orgulhava das negociações necessárias para afirmar a liderança europeia da Heineken e vigiava de perto qualquer coisa que tivesse a ver com seu nome.

DO CONFORTO DE SEU escritório de paredes forradas de carvalho, na antiga sala de estar da casa de seus pais, Freddy atuava como estrategista e guardião da marca Heineken. Como gostava de explicar, a abordagem era ditada pela característica familiar da empresa: “Não planejo os próximos cinco anos. Tenho que

pensar em gerações.” Heineken ainda se envolvia bastante nos assuntos do dia a dia, fossem eles o projeto de uma nova grade para bicicletas da Heineken ou os azulejos do refeitório da empresa. As instruções do empresário em geral chegavam aos funcionários por meio de memorandos curtos.

Como proprietário, Heineken era capaz de impor sua liderança de forma muito mais abrupta do que outros diretores-gerais na Holanda, para os quais a administração com frequência é compartilhada. “Obediência era uma qualidade muito valorizada sob sua liderança”, comentou um antigo executivo. O próprio Freddy era menos eloquente: “Não suporto ser contrariado”, admitiu,¹¹ e suas relações com muitos outros diretores eram permeadas por desdém mal disfarçado. Ele encorajava os membros do conselho a tirarem um tempo para pensar sem serem perturbados, mas quando os subordinados o desafiavam com as palavras “Sim, mas eu acho que...”, ele os interrompia na mesma hora: “Deixa comigo.”

Para evitar a “chatice” de ser contrariado, Heineken se cercava de “discípulos”. “Um produto pode perder a reputação quase da noite para o dia”, explicou Freddy à revista *Fortune*. “Não posso me dar ao luxo de ter outra coisa que não discípulos tocando a empresa e fazendo cerveja.”¹² Um discípulo deveria se dedicar a Heineken de acordo com o interesse do acionista majoritário – diferentemente de um “obcecado pela carreira” que colocava os próprios interesses acima do bem-estar da empresa. Ao escolher esses discípulos, Freddy às vezes se baseava em critérios bem caóticos – como signos astrológicos. Raramente deixava de dizer que era de Escorpião e aparentemente estava convencido de que isso influenciava sua personalidade. Identificava-se tanto com o instinto quanto com o veneno do animal. (“Ele se esconde, espera, aparece de repente. Dá uma ferroadinha, pronto, pegou você. Melhor ter cuidado.”¹³) Freddy achava que leoninos poderiam ser particularmente adequados para funções gerenciais, mas sempre se certificava de que os signos dos membros do conselho não fossem incompatíveis.

Para o empresário, era importante que os aspirantes a diretor rissem de suas piadas, mas eles também deveriam ter bom porte e ser elegantes, atraentes até, se possível. Ele argumentava

abertamente que homens frágeis ou feios eram menos convincentes. Tamanho também importava – Heineken achava que pessoas altas tinham mais facilidade em muitos aspectos da vida. “Se eu fosse mais alto, provavelmente não seria tão engraçado” era uma de suas piadas preferidas.

Mulheres estavam fora de questão. Nenhuma jamais chegou ao conselho executivo sob o reinado de Freddy Heineken. Seu interesse professo em mulheres era acompanhado por comentários misóginos crassos, e ele achava particularmente inaceitável que elas quisessem trabalhar com filhos pequenos.

Heineken obviamente ansiava por reconhecimento, talvez em parte para compensar sua falta de educação formal. Ele às vezes se orgulhava disso ou desprezava funcionários que tinham diplomas. “Está vendo, ele é cheio de diplomas, mas sou eu quem toca a empresa”, disse certa vez sobre um de seus diretores num almoço desconfortável com parceiros na Suécia. Mas, ao mesmo tempo, Freddy parecia ávido para ter suas realizações reconhecidas de forma acadêmica. Em 1989, aceitou um doutorado honorário em direito pela Universidade de Rochester, em Nova York.

De beca, sorriu, orgulhoso, ao receber o título, e disse aos estudantes holandeses na plateia (a Erasmus Universiteit, de Roterdã, tinha uma parceria com Rochester) que havia se formado numa “escola de negócios mais especializada”. Freddy dizia aos amigos que eles não tinham de se incomodar em chamá-lo de “doutor” – “Só tenho remédio para sede”, brincava. No entanto, pendurou o diploma emoldurado em seu escritório, e usava o título com frequência.

A essa altura, no entanto, seu tino para os negócios já era reconhecido muito além da comunidade cervejeira holandesa. Ele havia sido nomeado para os conselhos de supervisão da Thyssen-Bornemisza SAM, do Algemene Bank Nederland (ABN), do Steenkolen Handels Vereniging (SHV) e da British Petroleum Nederland. É bem verdade que o fabricante de cerveja devia essas posições a conexões pessoais: todos os líderes das três primeiras companhias tinham sido, em algum momento, membros do conselho de supervisão da Heineken.

O talento gerencial de Heineken estava em sua visão estratégica, na liderança estável e na aptidão para vender cerveja. Na verdade, Heineken raramente bebia. Ele sorria e erguia um copo quando os fotógrafos estavam próximos, mas quando estava sozinho era muito mais provável que saboreasse uma taça de vinho ou um uísque. Para a maioria dos produtores de cerveja da Holanda da mesma geração, isso quase o desqualificava como fabricante de cerveja: ele era apaixonado pela marca porque, além de possuí-la, fora responsável por seu reerguimento, mas se estivesse vendendo cebolas em conserva daria no mesmo.

Na verdade, Freddy nunca se preocupou em comparecer às reuniões mensais do CBK, que cimentou a comunidade dos cervejeiros holandeses. Frans de Groen, que fora da Grolsch, disse que sua atitude distante e a ausência das reuniões pode ter sido parte de um esforço para produzir um mito. Isso criava uma distinção artificial, “como a distância espiritual entre Nosso Senhor e o papa”.¹⁴ Quando perguntados sobre a ausência de Heineken, os fabricantes de cerveja respondiam secamente que “Freddy gosta de delegar”.

Outros diziam que a falta de interesse de Freddy na comunidade era parcialmente motivada por desprezo em relação aos cervejeiros menores. Paul Rutten, antigo presidente da Gulpener Bierbrouwerij, recorda que uma vez entrou em contato com o chefe da rede doméstica da Heineken para discutir a distribuição de uma cerveja especial Gulpener em bares controlados pela Heineken. Freddy insistiu que queria assistir às reuniões, por isso os três se encontraram para jantar no Hotel de l'Europe. “Freddy aparentemente achou que eu tinha ido discutir uma possível aquisição”, disse Rutten. “Quando ficou claro que não era essa a intenção, levantou-se na mesma hora e foi se juntar aos amigos no bar. Foi incrivelmente arrogante, e fiquei uma fera.”¹⁵

A liderança de Freddy Heineken na empresa acabou formalmente numa reunião dos acionistas, em abril de 1989. Como sempre, a reunião no luxuoso Okura Hotel, em Amsterdã, era ansiosamente aguardada – as rodadas de cerveja liberada que concluíam as formalidades eram parte da atração do evento,

assim como a divulgação dos números pela administração. Os “Freddies”, como às vezes eram chamadas as ações da Heineken em Amsterdã, tinham se transformado num investimento seguro para os acionistas a longo prazo.

QUALQUER SUCESSOR TERIA dificuldade para se equiparar ao estilo extravagante de Freddy, mas o homem escolhido nem tentou. Gerard “Gé” van Schaik era um economista gentil que vinha galgando gradualmente os degraus da Heineken por quatro décadas. Ele havia ganhado grande respeito na empresa por sua liderança tranquila e organizada, bem como sua amabilidade, o que fazia com que se desse bem com os sócios da Heineken por toda a Europa. Chegara ao conselho executivo em 1974 e se tornara vice-presidente vários anos depois. Mas, tirando a longa carreira na cervejaria, Freddy e seu sucessor não tinham quase nada em comum: “Éramos completamente diferentes. Ele é muito mais intuitivo, acho que sou mais sistemático”, afirmou o próprio Van Schaik.¹⁶ Enquanto Freddy compunha canções de jazz e socializava com seus pares, Van Schaik ouvia música clássica e polia seu taco de golfe.

Sob a presidência de Freddy, o conselho de administração da Heineken em geral era composto por três ou quatro outros membros. Com uma pitada de autodepreciação, Van Schaik certa vez se referiu ao grupo como “Os três pombos de Freddy”. No início dos anos 1980, Freddy colocou cada um dos membros do conselho executivo como responsável por uma região específica e uma área funcional. Isso significava que os membros do conselho tinham de se consultar com regularidade e que, para evitar penas eriçadas, os três pombos tinham de se dar razoavelmente bem.

Depois da saída de Freddy, surgiram distúrbios no conselho principalmente porque os outros acharam que Van Schaik seria apenas um governante interino – um veterano experiente e de confiança cuja tarefa principal seria suavizar o período de transição, enquanto Heineken preparava outro líder para os próximos anos. Sem a autoridade indiscutível de Freddy, no entanto, Van Schaik foi incapaz de suprimir a crescente rivalidade por seu posto.

Os conflitos se concentravam no relacionamento tóxico entre os dois prováveis herdeiros. Rob van de Vijver, o antigo advogado que Freddy jogara de paraquedas direto no conselho executivo, em 1976, era o primeiro na linha de sucessão. Ele combinava inteligência rara com frieza clínica. O outro no páreo era Alger Oostra, o impetuoso ex-presidente da Heineken Nederland. Catapultado para o conselho pouco antes da aposentadoria de Freddy, o jovem era tido amplamente como o “favorito” de Heineken. O contraste entre as personalidades dos dois dificilmente poderia ter sido mais impressionante: Van de Vijver era um sujeito pensativo e enigmático, enquanto Oostra era descrito como um diretor impulsivo e um tanto caótico.

Era fácil compreender o carinho de Freddy por Alger Oostra, mas alguns achavam que o jovem gerente puxava o saco de Freddy com um servilismo descarado. “Ele saía desembalado feito um foguete no meio de uma reunião importante se Freddy o chamasse”, comentou um antigo executivo da Heineken Nederland. “Um assovio, e estava no colo de Freddy, como um poodle.” Oostra explodia de rir com as piadas de Freddy, o seguia durante festas e nunca perdeu uma oportunidade de lhe cantar elogios, em algumas ocasiões, literalmente.

A animosidade entre os dois causou enormes tensões na sede da Heineken. O ápice se deu em 1990, quando Oostra, membro do conselho responsável pela Ásia, foi acusado de quase sabotar a parceria da Heineken com a Fraser & Neave. “Alger chegou lá feito um touro numa loja de porcelana. Sozinho, destruiu as muitas décadas de trabalho necessárias para a construção de uma relação harmoniosa com a Fraser & Neave”, comentou uma testemunha. Apenas dois anos depois de sua nomeação para o conselho executivo, no verão de 1990, Oostra foi forçado a sair. Se era ou não culpado pelo problema com a Fraser & Neave ainda não está claro, mas Oostra aparentemente pegou pesado. Van de Vijver saiu um ano depois, em setembro de 1991, para voltar à Loeff Claeyss Verbeke, um escritório de advocacia de Amsterdã.

Esse atrito no conselho era uma distração particularmente indesejável numa altura em que Van Schaik estava lutando com várias outras questões que herdara de Freddy. Mal sentara na

poltrona do presidente quando problemas irromperam na Holanda. A reformulação que se seguiu e a demissão de toda a direção holandesa foram encaradas com pânico. Ao mesmo tempo, os negócios da cervejaria nos Estados Unidos estavam sob imensa pressão e os negócios na França e na Espanha precisavam ser reestruturados. Tudo isso criou uma percepção injusta de que, depois que Freddy saiu, a Heineken havia perdido o toque.

Em 1990, Van Schaik lançou seu contra-ataque com a contratação da McKinsey, os consultores de gestão. Em seu relatório, eles aconselhar a Heineken a reduzir custos e aproveitar mais a influência global da marca. Para isso, a estrutura das fábricas deveria ser reorganizada até o mais alto nível. O sistema de gestão pouco ortodoxo de Freddy e a estrutura europeia descentralizada foram abolidos. Cada um dos membros do conselho agora cobriria uma área no mundo todo. Os esforços de marketing deveriam ser mais harmonizados para criar uma imagem de superpremium homogênea em todo o planeta. A recomendação gerava um problema particularmente complicado na Holanda, em que parecia impossível conciliar uma fatia de mercado de 30% com um perfil de sofisticação.

O relatório McKinsey gerou mudanças drásticas na abordagem de marketing da Heineken na Holanda. A Heineken Nederland começou a apoiar eventos como o Aberto da Holanda de Golfe e reformulou toda a sua estratégia de publicidade. A empresa encerrou sua parceria de 22 anos com a agência FHV, que havia produzido os populares anúncios dos anos 1980, argumentando que precisava de uma agência que cobrisse a Europa inteira. A publicidade ficou a cargo da J. Walter Thompson. E, o que parecia ainda mais surpreendente para os consumidores holandeses: a empresa abandonou o refrão cativante "*Heerlijk, helder Heineken*", que identificara a marca desde os anos 1960. Ele foi substituído pelo menos inspirado "*Bier zoals bier bedoeld is*" [Cerveja exatamente como deveria ser]. Para os holandeses, era como se a Heineken estivesse desistindo de sua identidade, algo como se a Coca-Cola começasse a usar garrafas quadradas.

Como presidente, Van Schaik insistia em se reunir com Freddy apenas uma vez por ano, nas reuniões do conselho de supervisão. Mas, diante dessas mudanças, Freddy, que aparentemente havia tentado ao máximo não interferir, perdeu a paciência. Ele começou a procurar outro diretor geral que cumprisse ao menos dois requisitos: trazer de volta o slogan “*Heerlijk, helder Heineken*” e concordar em consultá-lo várias vezes por mês. E, idealmente, liderar a empresa com um pouco de bravata, pois o mercado estava se transformando num campo de batalha global.

^h *Orange e mandarin*, em inglês, significam, respectivamente, laranja e tangerina. (N.T.)

ⁱ “Nós comemos peixe em um restaurante” e “Eu vi um rosto em um restaurante, o destino era um lugar em um restaurante, o amor era um rosto em um restaurante”, respectivamente. (N.T.)

13. As Guerras da Cerveja

AUGUST BUSCH III, o presidente da Anheuser-Busch, estava sentado contente no cockpit de seu lustroso jatinho executivo Falcon, sobrevoando a cidade checa de České Budějovice, em agosto de 1992. Nos meses anteriores, os executivos da Anheuser-Busch tinham penado para se certificar de que o patrão iria poder pousar na base aérea militar da cidade boêmia. “Foi um negócio e tanto”, disse um deles. “Poucos anos antes, só russos podiam pousar lá.”

Aparentemente insensível à comoção, August III saltou do luxuoso jatinho comandando um grupo de executivos norte-americanos ardilosos. “Lá estavam aqueles gatos gordos de St. Louis, de terno Armani e pulseiras de ouro, no meio de uma cidade abandonada no Leste Europeu”, sorriu outro executivo. “Os pobres checos devem ter pensado que era uma invasão alienígena.”

Na verdade, August III e suas tropas tinham ido invadir a cervejaria Budejovicky Budvar, os fabricantes da Budweiser Budvar original, a “Cerveja dos Reis”. A pequena cervejaria boêmia, um mero peixinho se comparada à Anheuser-Busch, era uma pedra no sapato dos norte-americanos havia muitas décadas por fazer valer seus direitos de comercializar outra cerveja de nome Budweiser. As duas empresas vinham brigando desde o final do século XIX, pouco depois de Adolphus Busch começar a produzir sua versão norte-americana da Budweiser, a “Rainha das Cervejas”. Como as duas empresas haviam dividido o mercado internacional entre si pouco antes da eclosão da Segunda Guerra Mundial, o grupo de St. Louis não podia vender sua Budweiser na maior parte da Europa.

Enquanto o mercado norte-americano continuasse a crescer, a Anheuser-Busch era capaz de conviver com o acordo. Mas, no início dos anos 1990, começou a ficar muito mais atraente

explorar os mercados internacionais a sério. Na época, menos de 1% das vendas da Anheuser-Busch se davam fora de seu próprio mercado (comparado aos 85% da Heineken). As perspectivas de uma Europa sem fronteiras e da abertura dos antigos países comunistas faziam do continente um interessante ponto de partida.

O grupo do Missouri estava, portanto, impaciente para resolver seu “problema checo” de uma vez por todas. Ao juntar-se com a Budvar, a Anheuser-Busch poderia vender suas próprias cervejas em toda a Europa, enquanto a lendária marca checa poderia reforçar as vendas norte-americanas no segmento premium. Após a Revolução de Veludo, tudo o que tinha de fazer era persuadir o governo checo, que detinha controle completo da Budvar, a vendê-la.

Os checos, no entanto, não ficaram impressionados com a ideia, e a visita de August não fez nada para apaziguar seus receios. As fotografias tiradas durante as negociações mostravam rostos sorridentes para todos os lados, mas os orgulhosos checos obviamente não tinham a menor intenção de se curvar à Anheuser-Busch. Confrontada com a rígida resistência local, a Anheuser-Busch concordou em mudar o foco das negociações para um acordo de marca, na esperança de adquirir uma participação numa fase posterior. Mas, depois de muitos anos de negociações e litígios, as duas Buds continuavam em desacordo.

A Anheuser-Busch vestiu uma máscara de gentileza e afeição, e teria investido 1,5 milhão de dólares para convencer os checos de que eles seriam um parceiro decente no final das contas. O investimento transformou a pequena cidade de České Budějovice numa “Budville” um tanto surreal. A Anheuser-Busch construiu um “centro comunitário St. Louis” na praça da cidade medieval. Organizou uma liga de beisebol, construiu uma quadra pública de basquete, patrocinou aulas de inglês e até ofereceu uma doação de 50 mil dólares para a universidade local. Nada disso, previsivelmente, conseguiu seduzir os checos. “Busch está desperdiçando seu dinheiro”, disse um dos diretores da Budvar. “Ele não vai tocar a alma do nosso povo.”¹

A total transparência desse esforço de relações públicas provocou muita hilaridade entre as cervejarias europeias. O

verdadeiro problema, como definiu um deles, foi que os homens de St. Louis eram mais ou menos alheios ao mundo europeu de produção de cerveja e ainda não estavam sintonizados com a cultura empresarial do continente. Na década de 1990, uma empresa europeia assinalou que “se a Anheuser-Busch fosse sediada em Nova York, e não em St. Louis, já teria dominado o mundo”.

Ainda assim, a disputa entre as duas Buds marcou uma mudança no sentido de um negócio cada vez mais globalizado. Até o início dos anos 1990, o mercado era muito mais fragmentado do que outros segmentos da indústria de bebidas. A Heineken era considerada a principal fabricante internacional na época (com as maiores vendas fora de seu mercado doméstico), mas sua fatia do mercado mundial era de apenas cerca de 5%. Enquanto a Coca-Cola e a Schweppes tinham sozinhas uma fatia de mais de 70% em seu mercado, as dez cervejas mais vendidas só chegavam a 35% dos 1,25 bilhão de hectolitros vendidos no mundo, em 1995.

O QUE A ANHEUSER-BUSCH ainda tinha de aprender, a Heineken já havia alcançado muitas vezes ao longo das décadas anteriores. Ela havia penetrado mercados internacionais com todos os tipos de tática, de aquisições diretas a acordos de licenciamento ou de distribuição. Enquanto a Anheuser-Busch estava apenas começando a olhar para além das fronteiras dos Estados Unidos, a Heineken já era ativa em 170 países e detinha cervejarias em mais de cinquenta deles. Em termos de vendas, a cervejaria holandesa ficava em segundo lugar, atrás da Anheuser-Busch e à frente da Miller Brewing, mas só a Carlsberg chegava perto da propagação internacional da concorrente holandesa.

O homem escolhido por Freddy Heineken para liderar a “equipe verde” nas Guerras da Cerveja foi Karel Vuursteen. Um executivo magricela de comportamento ousado, ele havia passado as duas décadas anteriores em vários países europeus, bem como na América do Norte, trabalhando para a Philips, o grupo holandês de eletrônicos. Freddy foi atraído tanto pela personalidade extrovertida de Vuursteen quanto por seus insights sobre marketing. Em 1991, Vuursteen foi contratado como

membro do conselho chefiando a área de publicidade; dois anos depois, assumiu a posição de diretor-geral. O jornal de finanças *Het Financieele Dagblad* ficou tão impressionado com a postura tranquila de Vuursteen que o apelidou de “007 holandês” – uma versão executiva de Roger Moore, presumivelmente com uma garrafinha de Heineken no bolso interno do paletó. Sua esposa e as filhas achavam que ele se parecia mais com Peter O’Toole em *Lawrence da Arábia*.

Na Heineken, alguns funcionários abominavam a coloquialidade de Vuursteen, sua risada escandalosa e a franqueza desmedida. Consideravam uma falta de refinamento. Ele se irritava com facilidade, o que quase sempre deixava seu pescoço vermelho. Apesar disso, ou talvez em parte por causa de tudo isso, Vuursteen era inegavelmente feito para o cargo.

Sob sua direção, a Heineken continuou a funcionar como uma empresa familiar. O diretor-geral era convidado com frequência “para um chá” com Freddy Heineken, que pregava uma abordagem conservadora. “Não faça nenhuma loucura com esta empresa. Ela leva o meu nome”, ele sempre o lembrava. Vuursteen foi instruído a respeitar a herança familiar da empresa mesmo na decoração antiquada da sala de reuniões. “Quando cheguei, o sr. Heineken me disse: ‘Esta sala foi boa o suficiente para o meu avô. Foi boa o suficiente para o meu pai. E foi boa o suficiente até para mim.’ Em outras palavras, era para eu deixar as coisas como estavam”, comentou Vuursteen.²

O diretor-geral podia tirar proveito da estrutura familiar da empresa para resistir à pressão de acionistas minoritários com foco em ganhos de curto prazo. Com o apoio completo de Freddy Heineken, Vuursteen não tinha o menor remorso de seguir essa abordagem. “Dirijo uma empresa. E não a bolsa de valores”, disse certa vez a investidores norte-americanos descontentes.

Como instruído por Freddy Heineken, Vuursteen investiu na marca. A essa altura, a Heineken representava menos de 30% do volume de negócios de todo o grupo, com o restante se dividindo entre a Amstel e um grupo de marcas regionais menores. As equipes de marketing da empresa debatiam constantemente o apelo internacional da marca Heineken – em que medida ela deveria ser comercializada e anunciada segundo as mesmas

diretrizes em todos os países. Alguns argumentavam que a cerveja permanecia eminentemente um produto regional, com cada país tendo seus próprios hábitos e preferências. Outros contrapunham que, como o mercado estava se tornando cada vez mais internacional, a Heineken se beneficiaria de uma mensagem global. O primeiro argumento acabou ganhando, mas ainda foi possível satisfazer o segundo com a nomeação de mais agências internacionais e acordos de patrocínio multinacionais, como campeonatos europeus de futebol e de rúgbi.

Vuursteen adotou uma estratégia multinivelada para alcançar ainda mais mercados. Para começar, a Heineken adquiriu marcas populares de *lagers* locais para aumentar a distribuição e o volume de produção. Se fosse o caso, sobretudo na Europa, a Amstel seria introduzida para substituí-la ou complementá-la como uma *lager* no segmento médio do mercado. E, por fim, quando se concluísse que o mercado de cerveja do país estava maduro o suficiente, a Heineken introduziria suas garrafas verdes. Apelando para a elite local, elas poderiam ser vendidas com margens suntuosas. As marcas especiais menores compradas pela Heineken aqui e ali iriam acrescentar um pouco de sabor (com margens igualmente atraentes). Mais uma vez, só a Carlsberg tinha armas comparáveis à medida que as Guerras da Cerveja se aproximavam.

Mas as duas empresas tinham outra coisa importante em comum: a estrutura de propriedade de ambas poderia ser um empecilho. Freddy detinha a maior parte das ações do grupo Heineken por muito pouco, e a Carlsberg era propriedade da Fundação Carlsberg. Como estabelecido no testamento de Jacob Jacobsen, a fundação deveria manter um pouco mais de metade das ações da cervejaria dinamarquesa e direito de voto. Eles seriam duramente pressionados nos anos seguintes para fazer aquisições em grande escala sem diluir os ativos de seus acionistas majoritários. Nada disso se aplicava a qualquer um dos outros grandes fabricantes de cerveja que estavam começando a olhar para além de seus próprios mercados. A Heineken estava, de repente, diante de uma gangue de adversários corajosos e endinheirados.

A STELLA ARTOIS, líder de mercado na Bélgica, estava destinada a se tornar um dos primeiros alvos para aquisição no mercado internacional. Com uma série de marcas de cerveja vendidas a preços salgados, a cervejaria era um petisco interessante. A propriedade estava dividida entre cerca de sessenta acionistas das três famílias fundadoras. O crescimento da empresa havia inflado o valor de suas ações, e eles bem poderiam ficar tentados a ganhar um dinheiro. Em vez disso, a Stella Artois embarcou numa estratégia de aquisição incrivelmente corajosa, colocando-a na vanguarda nas Guerras da Cerveja.

Exatamente como a Heineken na Holanda, a liderança da Stella no mercado belga se baseava na união de duas cervejarias. O acordo entre a Stella e a Piedboeuf foi assinado em 1971. Desde o início do século, a Stella era propriedade de aristocratas belgas das famílias De Spoelberch e De Mévius. A Piedboeuf foi fundada alguns anos depois por investidores em torno da figura de Albert van Damme. Na época, a Stella era muito maior do que a Piedboeuf, portanto o acordo de parceria de 1971 rendeu aos Van Damme apenas 12,5% da empresa conjunta.

No entanto, os acionistas não disseram nada aos empregados. Ao contrário da Heineken e da Amstel, as duas cervejarias belgas não foram integradas, e os gerentes não estabeleceram nenhuma estratégia para as duas marcas. Os diretores da Stella e da Piedboeuf mantiveram a aliança em segredo, deixando que seu pessoal de vendas competisse no mercado. O duelo que se desenrolou foi desfavorável para a Stella: a equipe de vendas muito mais agressiva da Piedboeuf arrebatou centenas de contas para a Jupiler, a marca que ela lançou em 1966. As vendas anuais da Stella Artois atingiram um pico em 1974, alcançando mais de 4 milhões de hectolitros. Doze anos mais tarde, encolheram para 1,4 milhão, enquanto as vendas da Jupiler subiram para mais de 2,7 milhões de hectolitros.

Foi somente em 1987 que os acionistas das duas rivais tornaram sua aliança pública, ultrajando muitos de seus empregados. Enquanto as duas cervejarias eram conduzidas de forma separada, a aliança era muito improdutiva, com dez

fábricas espalhadas pelo pequeno país. Produzindo apenas três hectolitros por hora por trabalhador, as duas empresas eram muito menos eficientes que a Heineken, que produzia cinco hectolitros. Uma vez que a aliança se tornou pública, as operações poderiam enfim ser integradas para aumentar a produtividade – embora houvesse muita resistência dos funcionários.

No início dos anos 1990, a empresa belga foi renomeada Interbrew. Ela havia crescido e se tornado muito mais eficiente, com uma fatia estimada de 60% do mercado belga. Os lucros eram complementados pelos royalties cada vez maiores gerados pela Whitbread no Reino Unido, bem como por algumas operações rentáveis na África. Eles ainda construíram sua própria fábrica na província de Guangdong, na China, em 1984. No entanto, os principais executivos da empresa estavam certos de que isso não seria o suficiente para manter a independência da cervejaria nos anos futuros. Os acionistas tinham de tomar uma decisão: ou vendiam a empresa pelo preço mais alto ou adotavam uma estratégia de expansão total. Por incrível que pareça, os acionistas se decidiram pela opção mais arriscada.

Àquela altura, o capital estava dividido entre descendentes de terceira e até de quarta geração das famílias De Spoelberch, De Mévius e Van Damme. Os Van Damme não haviam conseguido mudar a proporção das ações estabelecida em 1971, o que agora já não parecia justo, considerando que a Jupiler havia se tornado líder do mercado belga. No entanto, Alexander van Damme, neto do sócio-fundador da Piedboeuf, conseguiu ganhar o apoio das três famílias para a estratégia de expansão.

Na época, as cervejarias internacionais estavam adquirindo as do Leste Europeu, onde o colapso do regime comunista provocara uma corrida à privatização. Os alvos eram marcas muito desejadas, como a Pilsner Urquell e a Budvar da República Checa, mas os compradores saíram se apropriando freneticamente de quase todos os ativos de cerveja postos à venda. Da Heineken à Bass, da Anheuser-Busch a empresas sul-africanas, quem tinha ambição no mercado internacional aprendeu a dizer “nazdravye” [saúde].

A Interbrew começou bem discretamente em Böcs, no leste da Hungria, onde comprou uma participação de 52% da Borsodi Sörgyár, em outubro de 1991. A Hungria era um campo de batalha disputado ferozmente entre os fabricantes de cerveja: menos de cinco anos após a abertura do mercado, todas as sete grandes cervejarias do país estavam nas mãos de rivais estrangeiros. Mas a compra da segunda maior fabricante húngara era muito mais significativa para a Interbrew: lucrativa quase desde o início, ela inspirou a estratégia do grupo belga para o início da década de 1990. Em vez de jogar dinheiro na Stella Artois para tentar transformá-la numa marca internacional forte, a Interbrew decidiu apostar em líderes de mercados nacionais ou regionais. Essas marcas iriam garantir volume e acesso a contas locais. Em seguida, ela colheria os lucros reais com a venda das muitas cervejas especiais pertencentes ao grupo, como a Leffe e a Hoegaarden. Um benefício adicional da abordagem foi que frustrou as marcas internacionais de cerveja, ao impedir que elas inundassem o mercado do Leste Europeu com uma única estratégia. “Eles não gostam disso”, explicou Hans Meerlo, na época diretor-geral da Interbrew. “Isso significa que eles têm de encontrar algo novo em todos os mercados.”³

Ao longo da segunda metade dos anos 1990, os executivos da Interbrew viajaram por todo o Leste Europeu, da Romênia à Ucrânia, da Polônia à Croácia. E trocavam histórias sobre os funcionários mais corruptos e os melhores métodos de matar barata. Durante suas viagens, descobriram que uma de suas fábricas era operada por prisioneiros. Em outra das que queriam comprar, em Donetsk, o gerente-geral foi morto apenas uma semana depois de a Interbrew entrar em contato. Mas esses problemas não detiveram os belgas: em poucos anos, eles haviam adquirido cervejarias em todo o Leste Europeu. O fato de serem relativamente desconhecidos, virem de um país pequeno e se comprometerem a apoiar as cervejas locais em geral funcionava a seu favor. Em algum momento no meio do caminho um redator cunhou a frase que resumia a estratégia: “A cerveja local do mundo.”

No entanto, o projeto da Interbrew no Leste Europeu acabou perdendo um pouco de sua grandeza quando os belgas

engoliram a John Labatt, a maior cervejaria do Canadá, em junho de 1995. Foi a maior aquisição feita por uma empresa belga e, ao custo de 2,7 bilhões de dólares canadenses, o maior negócio de que se tinha registro na indústria da cerveja. A Labatt possuía duas marcas líderes, a Blue e a Rolling Rock, com distribuição em todo o Canadá e nos Estados Unidos. Devido à estrutura do mercado canadense, que era impulsionado quase que inteiramente por duas megacervejarias, o negócio tinha lucro garantido. Outro trunfo interessante era a participação de 22% da empresa na Femsa Cerveza, segunda maior fabricante do México.

A Heineken também estivera em Toronto e ficara no mesmo hotel em que seus rivais belgas estavam hospedados. A Interbrew, aparentemente, ganhara a Labatt da Heineken porque estavam dispostos a fazer mais concessões e a compartilhar a gestão com os canadenses. Também estavam preparados para pagar mais, porque entendiam que essa seria uma oportunidade de entrar no mercado norte-americano com um negócio altamente lucrativo. Só restou a Karel Vuursteen pegar o telefone e transmitir, do seu jeito, os parabéns a Meerlo, seu antigo colega na Philips: “Você tem colhões.”⁴

Com a aquisição da Labatt, a Interbrew saltou do décimo sétimo para o quarto lugar na tabela classificativa dos cervejeiros, com sólidos pontos de apoio tanto no continente europeu quanto na América do Norte. Mais importante, no entanto, o acordo com a Labatt marcou o início da reorganização do negócio mundial de cerveja. A Interbrew abriu o caminho: com a Labatt, os belgas provaram ser capazes de absorver cervejarias muito maiores. Eles não iriam parar no Canadá.

ENQUANTO MUITOS EXECUTIVOS do mundo da cerveja iam descobrindo os aeroportos de Budapeste, Praga e Varsóvia nos anos 1990, outros se aventuravam mais longe. As escaramuças entre as empresas internacionais começaram a se intensificar com a corrida pelo Leste Europeu, mas os mais ousados já estavam de olho mais ao leste: correndo para a China, que já estava bem adiantada em seu caminho para se tornar o maior mercado de cerveja do mundo.

Embora os chineses só consumissem cerca de dez litros de cerveja *per capita* ao ano, seu país, no entanto, tornara-se o segundo maior mercado de cerveja depois dos Estados Unidos. Só algumas garrafas a mais por adulto chinês já provocariam uma explosão no mercado. A China havia começado a abrir suas portas alguns anos antes, e mesmo os mais experientes executivos do mercado ficavam boquiabertos com o que viam. “Quando você viaja por lá, se depara com cidades de 10 milhões de habitantes das quais nunca tinha ouvido falar”, comentou Johnny Thijs, que sucedeu Meerlo como chefe internacional da Interbrew. “E não tem nenhum de nós lá ainda.”⁵

Ao longo dos anos, a Heineken havia construído equipes de executivos flexíveis e fluentes em mais de uma língua que estavam preparados para vender garrafas de cerveja em quase qualquer clima, independentemente das circunstâncias políticas, mas, na China, a história era completamente diferente. No final de 1980, quando a Heineken começou a explorar o mercado, os procedimentos do governo chinês eram ainda tão antiquados que foram precisos mais de três meses só para descobrir que ministros tinham de ser bajulados para eles entrarem no mercado. Então foram necessários mais vários meses de negociações que muitas vezes beiravam o absurdo, com as duas partes, aparentemente, falando idiomas diferentes. Mas os executivos holandeses ficaram de fato boquiabertos depois que fecharam o negócio e descobriram as técnicas locais de venda de cerveja. “Para o gerente de vendas chinês, marketing significa que os consumidores que querem a cerveja vêm e pegam eles mesmos na fábrica”, um deles declarou a um repórter holandês.⁶ E não era piada.

Os obstáculos de se investir em cervejarias chinesas foram registrados de forma trágica (ou hilária) em *Mr. China*, de Tim Clissold, que participou da compra da Five Star Brewery, na década de 1990. Ele teve de lidar com madame Wu Hongbo, engenheira-chefe do Primeiro Departamento de Indústria Leve do governo municipal de Pequim. Clissold ficou um pouco assustado quando ela o acusou de “falar em peidos de cachorro” e descreveu as terríveis condições da fábrica como “um verdadeiro cozido de pelos pubianos e alho”.⁷ Mas não havia nada que ele

pudesse fazer quando o dinheiro dos investidores desapareceu sem que fosse feita nenhuma melhoria na cervejaria. Os funcionários não podiam ser demitidos, embora o controle de qualidade fosse tão ruim que algumas garrafas exibiam rótulos de “molho de soja” e outras estavam completamente vazias. Eles acabaram abandonando o negócio, depois de perder a maior parte de seu investimento.

Outra complicação era que a Heineken ainda estava presa à Fraser & Neave, os comerciantes de Cingapura com quem haviam se unido cerca de sessenta anos antes. Em princípio, todos os investimentos da Heineken na Ásia deveriam passar pela Asia Pacific Breweries (APB), a joint venture entre a Heineken e a Fraser & Neave, na qual os holandeses detinham apenas 42,5% de participação. A parceria provou-se muito produtiva em seus primeiros anos, com a Fraser & Neave rendendo aos holandeses contatos comerciais e distribuição em todo o Sudeste Asiático. Mas, infelizmente para os holandeses, a Fraser & Neave também tinha um plano próprio: promover a Tiger Beer.

Enquanto os holandeses a consideravam uma cerveja regional, destinada a elevar o prestígio da Heineken internacional, a Fraser & Neave valorizava sua cerveja como uma marca forte, outra premium internacional. Eles se vangloriavam de vendas minúsculas nos Estados Unidos e chegaram até a abrir um escritório de vendas na Bélgica. Os homens da Heineken assistiam a tudo com um misto de desprezo e irritação. “É uma pedra no nosso sapato”, um deles teria se lamentado. “Nossos parceiros na ABP fazem de tudo para se certificar de que a Heineken não esteja em nenhum lugar de Cingapura.”⁸ Pelo menos, foi esse o argumento que eles apresentaram para abrir seu próprio escritório de vendas na região – criando um impasse desagradável com a Fraser & Neave.

No final dos anos 1980 e início dos anos 1990, enquanto contemplava ingressar na China, a Heineken tentou repetidas vezes alterar a relação com a Fraser & Neave. Para um mercado tão grande, os holandeses queriam estar liberados para investir depressa e maciçamente, sem ter que compartilhar os lucros com os parceiros de Cingapura, que consideravam mais tímidos ou

absolutamente relutantes. Eles trabalharam em diversas concessões possíveis para a Fraser & Neave. Em troca de uma participação majoritária, a cervejaria estaria disposta a acrescentar ao pacote comunitário todas as suas operações na Ásia, até então independentes (a subsidiária indonésia e um acordo de licenciamento com a cervejaria japonesa Kirin). A Fraser & Neave interpretou isso como uma tentativa brutal da Heineken de se livrar deles. A proposta foi descartada.

O passo inicial da Heineken na China se deu em 1988, com a aquisição de uma participação minoritária nas cervejarias Shanghai Mila. Elas eram os fabricantes da Reeb (*beer* de trás para a frente), a cerveja campeã de vendas em Xangai. Mas, ao longo dos anos seguintes, a influência do governo chinês sobre as cervejarias Mila enlouqueceu os gerentes da Heineken. A empresa estava efetivamente nas mãos de um membro do Partido Comunista cuja principal preocupação era representar os interesses do Estado.

“É assim que as coisas funcionam lá”, suspirou um executivo da cervejaria. “O sujeito do Partido Comunista senta à cabeceira da mesa de reunião com um representante local do governo de um lado e uma autoridade municipal do outro. Depois vem o gerente da cervejaria. Se você tiver sorte, consegue um lugar também. A melhor maneira de ter sorte, claro, é molhar a mão de todos os outros.”

Apesar de todos esses problemas e dilemas, Vuursteen estava compreensivelmente encantado com as atrações do mercado asiático. Como ele apontou, no início dos anos 1990, só o crescimento anual do mercado chinês era equivalente ao volume de todo o mercado francês – o maior da Heineken na época. Em abril de 1994, ele pôde divulgar que havia persuadido a APB a investir cerca de 800 milhões de florins na Ásia pelos cinco anos seguintes. Além de sua participação na Shanghai Mila, eles investiram na Fujian Breweries (com a cerveja Rong Cheng), e havia outra fábrica em construção na ilha de Hainan. A Heineken era a principal marca de cerveja importada na China, mas sua capacidade local de cerca de 1 milhão de hectolitros era uma mera gota se comparada aos 150 milhões produzidos pelos chineses.

Difícilmente se poderia esperar que a Anheuser-Busch, que estava lutando para entender os caminhos do negócio na Europa, pudesse se sair muito melhor na China. Em 1993, eles cobriram uma oferta da Heineken para adquirir uma participação de apenas 5% na Tsingtao, descrita na época como a maior das cerca de oitocentas cervejarias chinesas (com uma fatia de apenas 2,5% do mercado). Mas, pouco tempo depois, seus rivais revelaram que a Anheuser-Busch e a Tsingtao não estavam nem se falando. “Os chineses pegaram os dólares de Busch, disseram obrigado e fecharam a porta”, riram eles.

Mas, na segunda metade da década de 1990, os executivos das cervejarias internacionais, desde a Heineken até a Bass, passando pela Carlsberg e a Interbrew, estavam cada vez mais próximos de se chocar com um rival muito menos conhecido: a South African Breweries (SAB). Nos anos do apartheid, a empresa restringira-se principalmente ao mercado sulafricano. Ela detinha uma fatia estimada de mais de 95% do mercado com a marca Castle. Com o final do apartheid, em 1993, a SAB estava sentada numa enorme pilha de dinheiro e, aparentemente, disposta a gastá-lo.

Eles também começaram a comprar cervejarias no Leste Europeu, onde irritavam os concorrentes europeus. Foram acusados de violar os códigos de conduta não escritos do relativamente incestuoso mundo da cerveja europeia – concorrentes envolvidos numa disputa em um país poderiam trabalhar juntos em outro ou até manter um acordo de participação acionária. Para forçar os sul-africanos a se aterem a essas regras, outros fabricantes de cerveja supostamente baixaram seus preços para níveis insustentáveis em áreas dominadas pelos sul-africanos.

Astutos, eles logo partiram para a China: no final da década de 1990, possuíam quinze cervejarias chinesas e, em 2001, seus ativos foram ampliados com uma joint venture que compreendia outras dez cervejarias. A SAB era então o segundo maior grupo cervejeiro na China depois da Tsingtao, com 45 fábricas. Nos anos seguintes, a antiga cervejaria sul-africana se mudaria para Londres e se tornaria o último dos principais competidores nas Guerras da Cerveja.

ENQUANTO TODOS ESSES empreendimentos na China ainda eram considerados investimentos de longo prazo que levariam anos para produzir algum lucro, os mesmos protagonistas prosseguiram com a limpeza do mercado europeu – dividindo entre si as cervejarias independentes que restavam nos países maiores. No processo, a Heineken e suas rivais globais retalharam a indústria britânica.

Depois de várias décadas de racionalização, o mercado britânico iniciara a década de 1990 com apenas quatro grandes empresas controlando cerca de 76% das cervejas vendidas no Reino Unido. Na ponta, vinha a Scottish & Newcastle, proprietária de marcas como a John Smith's e a Newcastle Brown Ale, bem como os negócios europeus da Foster's e ativos em vários outros países. Em seguida, vinha a Bass Brewing, dona da Carling Black Label. A Whitbread, parceira da Heineken no Reino Unido, estava entre os principais protagonistas, ainda que com uma fatia de menos de 15%. A menor das quatro era a Carlsberg-Tetley.

Em março de 2000, a Scottish & Newcastle se preparou para a briga. Para evitar ser engolida, a empresa comprou um dos nomes mais procurados da indústria europeia: a Kronenbourg, braço cervejeiro da Danone. Na época, a Kronenbourg ainda era líder no mercado francês e possuía ativos em vários outros países europeus, entre eles a Espanha e a Itália. A venda vinha sendo discutida havia tanto tempo que fora apelidada de “Monstro do lago Ness” (e, ao que parece, a referência escocesa era bem apropriada). A Danone havia deixado claro que preferia se concentrar em alimentos e bebidas menos expostos aos caprichos de governos e outros parlamentares. A Scottish & Newcastle pagou 3,74 bilhões de euros para arrebatar a preciosidade francesa.

Não tão otimista quanto a rival, a Bass colocou sua divisão de cervejaria à venda em fevereiro do mesmo ano. A empresa de Burton-upon-Trent ainda possuía a Carling, a *lager* mais popular do Reino Unido. A Worthington Bitter e a *ale* Caffrey's Irish faziam parte do mesmo pacote (enquanto outras atividades, tais como as franquias do bar All Bar One e do restaurante Harvester, foram separadas em outras empresas).

Apenas três meses depois, em maio de 2000, as vendas começaram de verdade, com a Interbrew levando a Whitbread. Os belgas compraram quase todas as atividades cervejeiras da Whitbread, embora a empresa britânica tenha mantido os braços de varejo e de catering. Ao custo de apenas 400 milhões de libras, o acordo permitiu à Interbrew se apossar da fábrica que produzia e vendia Stella Artois no Reino Unido – até então, o maior mercado da cerveja belga. E a Whitbread decidiu concentrar os negócios em seus hotéis e restaurantes.

Mas o acordo excluía a produção de Heineken no Reino Unido. Os diretores da Whitbread organizaram uma transição, formando uma unidade separada que poderia continuar a produzir a cerveja holandesa até o final do contrato de licenciamento com a Whitbread, em 2004. A fábrica em Samlesbury, no norte da Inglaterra, continuou funcionando, ainda que com capacidade reduzida, para atender à Heineken. Enquanto isso, a empresa holandesa finalmente se preparava para abrir o próprio escritório no Reino Unido para lidar com a distribuição.

Em seguida, veio a aquisição da Bass Brewing, em agosto do mesmo ano. Mais uma vez a compradora foi a Interbrew, mas o preço pago à proprietária da Carling foi consideravelmente mais alto do que o da Whitbread, aproximadamente 2,3 bilhões de libras. Com 7 mil funcionários trabalhando em seis fábricas, estima-se que a Bass Brewing comandasse uma fatia de mercado na faixa de 24%. Isso aumentaria a fatia britânica da Interbrew para cerca de 32%. A Carlsberg chegou a fazer uma oferta para a Bass Brewing. E a Heineken saiu de mãos abanando.

O acordo com a Bass desencadeou vários meses de incerteza para a Interbrew e todo o mercado britânico, quando as autoridades de concorrência iniciaram uma investigação. Foi ainda mais complicado para a Interbrew, que, em função da compra, havia decidido lançar suas ações na bolsa de valores pela primeira vez, em dezembro. Eles iriam oferecer cerca de 21% do capital da empresa na Euronext. A faixa de preço definida para a oferta avaliava a empresa inteira em até 16 bilhões de

euros, tornando-a a maior oferta pública inicial da história da Bélgica.

O inquérito da Comissão de Concorrência do Reino Unido sobre a aquisição da Bass ameaçava minar todo o plano da Interbrew, porque uma decisão negativa reduziria consideravelmente o âmbito da cervejaria. Ao mesmo tempo, os investidores estavam preocupados com uma outra nuvem que pairava sobre a cervejaria belga: uma sindicância instaurada pela Comissão Europeia a respeito de supostos acordos de cartel entre empresas de cerveja em vários países europeus.

Apesar das tensões, as ações lançadas pela Interbrew tiveram demanda quatro vezes maior do que a oferta. Mas apenas alguns dias depois, no início de janeiro de 2001, a Comissão de Concorrência assustou os conselheiros da Interbrew com a decisão de bloquear por completo a aquisição da Bass Brewing. Estranhamente, a comissão nem sequer permitiu a possibilidade de recursos, tais como a venda da Whitbread: os belgas tinham seis meses para vender a Bass inteira para um comprador aprovado. O fator decisivo no relatório de 262 páginas foi que, na prática, o acordo criaria um duopólio no mercado britânico entre a Scottish & Newcastle e a Interbrew: eles iriam comandar cerca de 60% do mercado e possuir quatro das dez maiores marcas.

O *Financial Times* apontou que intervenções anteriores no negócio da cerveja dificilmente foram benéficas. Após as Beer Orders, o número de fabricantes britânicos caiu mais ou menos pela metade. Em 1997, a proposta de fusão entre a Carlsberg-Tetley e a Bass fora aprovada pela Comissão Reguladora de Monopólios e Fusões, mas, em seguida, Margaret Beckett, diretora do Departamento de Comércio e Indústria, ainda conseguiu interromper o negócio. O jornal achava que, em última instância, a decisão fez com que a Bass saísse do mercado. E, dois anos depois, a oferta da Whitbread para adquirir o negócio de bares da Allied Domecq também foi frustrado pelas autoridades de concorrência, o que incentivou a Whitbread a vender seu braço de fabricação de cerveja.

Por fim, a decisão em torno da Bass foi anulada pelo Tribunal Superior por uma questão técnica. O Departamento de Comércio e Indústria decidiu, em setembro de 2001, que a Interbrew

deveria abrir mão da Bass ou da Carling Brewers até o final de fevereiro de 2002. Eles optaram pela Carling. Ela foi vendida para a Coors Brewing, a terceira maior cervejaria norte-americana, por 1,7 bilhão de dólares. Depois dessa vertiginosa dança das cadeiras, só uma entre as maiores cervejarias do país permanecia em mãos britânicas – embora não por muito tempo.

O cenário britânico, ou algo parecido, repetiu-se por toda a Europa. Nem a Alemanha foi poupada: entre as maiores ofertas do período estava a aquisição da Beck's, um dos primeiros fabricantes internacionais, pela Interbrew pelo equivalente a 1,8 bilhão de euros. Foi a SAB quem ficou com a Pilsner Urquell, em 1999 (junto com a Radegast). A Heineken contribuiu comprando várias marcas, tais como a Fischer-Adelshoffen, a última das cervejarias de família de tamanho considerável na França.

Por toda a Europa, os consumidores lamentavam que a expansão das grandes cervejarias tivesse destruído cervejas e tradições locais. Embora os compradores mantivessem algumas das marcas especiais e ajudassem a vendê-las por meio de suas operações internacionais, muitas outras eram abandonadas. As empresas disseminaram cervejas relativamente insossas, e seu poder financeiro dificultava para os produtores menores encontrar espaço nas prateleiras.

Michel Debus, presidente da Fischer-Adelshoffen, falou em nome de milhares de alsacianos que amargamente observavam o avanço da Heineken na França, por exemplo. Aos olhos de Debus, tais empresas eram predadores gananciosos que ameaçavam destruir os vestígios da outrora gloriosa indústria de cerveja da Alsácia. Sempre ostentando um elegante laço tradicional alsaciano no pescoço, ele se definia como líder da “resistência” da cerveja, um garboso embaixador da cultura cervejeira da região.

Debus lutou corajosamente por muitos anos contra os dois líderes de mercado, a Kronenbourg e a Heineken. Junto com seus colegas na Adelshoffen, inventava bebidas inusitadas, como a Adelscott (cerveja com malte de uísque) e a Desperados (com tequila), que ajudaram a Fischer a se expandir no gratificante segmento de marcas especiais. Ele chegou até a se dedicar às consumidoras do sexo feminino com um suposto afrodisíaco, uma

cerveja picante chamada 3615 L'Amoureuse, a ser encomendada por meio do Minitel (um precursor francês da internet).

No entanto, mesmo com toda a verve e talento, Debus foi incapaz de deter a conquista do mercado francês pela Heineken. Acionista minoritário, ficou completamente desanimado quando os Arbogast e os Weber, as duas outras famílias de acionistas da Fischer, concordaram em vender a empresa para a Heineken, em fevereiro de 1996. Debus aposentou-se para se dedicar à escultura e à pintura, no sul da França.

Insensíveis, as cervejarias mundiais continuaram atropelando tudo o que havia pela frente. Junto com as pressões regulatórias, sua sede de expansão precipitou mais consolidações na década de 1990 do que havia ocorrido no negócio de cerveja nas últimas cinco décadas. Com o desaparecimento de figuras como Michel Debus, a indústria europeia perdia o gás – e estava prestes a se despedir de sua face mais reconhecível.

14. Depois de Freddy

NUM SÁBADO CINZENTO de janeiro de 2002, um pequeno comboio entristecido seguia a caminho do cemitério Noordwijk, um local de descanso arborizado nos arredores da cidade de praia holandesa. Apenas algumas pessoas se reuniam ao redor do túmulo, que seria coberto com uma lápide enorme, mas elegantemente simples, feita de pedra cinzenta. Freddy Heineken foi sepultado com o cemitério fechado e fortemente vigiado, cercado por um grupo familiar muito pequeno.

A família real enviou uma coroa de flores em nome da rainha Beatriz, mas, a pedido dos Heineken, não compareceu à breve cerimônia. O próprio Freddy havia escolhido o local do túmulo em Noordwijk, longe do pai e dos avós paternos, que estavam em Amsterdã.

A intimidade do funeral contrastava com a abundância da cobertura da imprensa sobre a morte do empresário, na quinta-feira, 3 de janeiro, aos 78 anos. A notícia repercutiu em todos os telejornais do país e dominou as primeiras páginas dos jornais, e mais uma infinidade de metros quadrados de área impressa ao longo dos dias e semanas seguintes, à medida que a Holanda celebrava a vida e os feitos de seu não coroado rei da cerveja.

A saúde do cervejeiro se deteriorara gradualmente ao longo da última década. Sua respiração tornara-se tão entrecortada que ele chegou a parar de fumar, e, poucos anos antes de morrer, recebeu várias advertências a respeito de sua saúde. Os jornais holandeses atribuíram sua morte a uma infecção pulmonar e informaram que o empresário falecera cercado pela família em sua casa em Noordwijk.

“Heineken é provavelmente o nome holandês mais famoso do mundo. Somente [o jogador de futebol Johan] Cruyff poderia competir com ele”, disse o boletim de notícias do mais importante canal de televisão holandês, em sua longa reportagem de

abertura. “Desde a Segunda Guerra Mundial, não houve nenhum outro homem de negócios na Holanda que tenha feito de seu nome uma marca tão global. É por isso que, do seu jeito, Freddy Heineken era único.”¹ Diversas homenagens foram feitas, descrevendo-o como um empreendedor com um talento brilhante para a publicidade, “um homem extravagante e multifacetado”, “meio canalha, às vezes, mas um canalha legal”.

Diversos jornais descreveram os dias dramáticos de seu sequestro, sua amizade com os membros da realeza, o compromisso com a marca Heineken. Os adjetivos “charmoso”, “inventivo” e “teimoso” repetiam-se nos artigos, bem como suas frases preferidas, como “Não vendo cerveja, vendo cordialidade”. Tejo Hollander, da FHV, Kees Sietsma, da polícia de Amsterdã, e Karel Vuursteen, da Heineken, estavam entre as muitas pessoas que prestaram homenagens pessoais ao dono da cervejaria.

A Heineken estabeleceu um período de quatro dias de luto durante o qual as bandeiras foram hasteadas a meio mastro no prédio de tijolos vermelhos da antiga fábrica de Amsterdã e em todos os edifícios de escritórios da empresa. A cervejaria também emitiu uma breve declaração. “Com o falecimento de Freddy Heineken, um homem único nos deixou”, disse Karel Vuursteen. “Seu conhecimento extenso, criatividade, intuição e humor fizeram dele um personagem multifacetado.” O diretor-geral da empresa visitava o proprietário várias vezes por mês e havia notado mudanças graduais no comportamento dele. “Nos últimos meses, dava para ver que estava começando a se despedir”, disse Vuursteen. “Em nossas conversas, referia-se muito ao passado, o que raramente fazia no início.”²

EM SEUS ÚLTIMOS ANOS, Freddy começou a ter cada vez mais dificuldade para lidar com os sintomas físicos do envelhecimento. “É horrível a sensação de que o corpo se recusa a trabalhar quando a mente ainda está afiada”, lamentou-se.³ Ele se arrastava pelo escritório em seus mocassins, as costas cada vez mais curvadas e a distância mais curta deixando-o sem fôlego. E poderia levar vários minutos para se recuperar de ter que se abaixar para apertar o botão “play” no aparelho de CD.

Em público, Freddy gostava de brincar sobre o fato de estar envelhecendo e se aproximando da morte. Quando esquecia algo no meio de uma conversa, batia nos próprios joelhos e assobiava para um cachorro imaginário chamado Alzheimer. Ele brincava que havia começado a evitar aparições públicas, porque as pessoas tendiam a tratá-lo com condescendência, como uma personalidade respeitável, mas decadente. “Lidam comigo como se eu fosse o príncipe Claus”, disse, referindo-se ao marido da então rainha Beatriz, que sofria de Parkinson. E gostava de ressaltar a relativa insignificância de seu ser, salientando que poucas pessoas se lembravam das marcas que os egípcios bebiam quando inventaram a cerveja, vários milhares de anos atrás.

Freddy Heineken permaneceu como presidente do conselho de supervisão da Heineken N.V. até 1995, e às vezes era homenageado publicamente por suas realizações. Uma dessas ocasiões se deu quando foi eleito Anunciante do Ano, no Festival Internacional de Publicidade de Cannes, em 1995. Ele declarou ao *Lions News*, o jornal ligado aos prêmios: “Se não tivesse sido fabricante de cerveja, teria sido publicitário”, acrescentando que o marketing de cerveja era o mais difícil, pois o produto existia havia vários milhares de anos, então “não há muito de novo que dizer sobre ele.”⁴

A aposentadoria de Freddy lhe deu mais tempo para outras atividades. Ele às vezes se incomodava com o fato de não ter cabeça para fazer pesquisa científica ou talento para distinguir-se como artista. “Sou frustrado porque não sou Einstein”, declarou com sinceridade.⁵ Em vez disso, associou seu nome à pesquisa científica apoiando vários prêmios e fundações. O prêmio Henry Pierre Heineken para bioquímica e biofísica foi criado em 1964, em homenagem ao pai, que havia estudado química. Outros quatro prêmios, com foco em ciências ambientais, história, medicina e artes, receberam o nome de Alfred Henry Heineken. E ele gostava de salientar que três dos vencedores do prêmio Heineken foram em seguida agraciados com o Nobel – o que levou Heineken a se intitular “Nobel Alfred”.

Heineken também gostava de se ver como inventor. Em 1994, tornou-se membro da Novu, a associação holandesa de

inventores, e juntou-se a outros membros em seu estande coletivo no Salão de Invenções, em Genebra, para exibir uma de suas ideias. “Ele estava absolutamente fascinado por todo o fenômeno da invenção, e particularmente encantado que as pessoas o abordassem como um inventor e não como Freddy Heineken”, comentou Wouter Pijzel, diretor da Novu.⁶ O invento em questão, patenteado em 1997, foi um projeto para economizar espaço em aviões e transportes públicos, com as fileiras de bancos arrumadas sem alinhamento entre si, para dar mais espaço para as pernas e mais privacidade. “Os bancos são dispostos de modo que cada assento fica ligeiramente desalinhado em relação ao adjacente, formando um padrão em ziguezague”, dizia a descrição. Outra invenção patenteada três anos antes foi mais relevante para o seu negócio: um equipamento “para reparar danos mecânicos e químicos à superfície de garrafas destinadas à reutilização”.⁷

Quando estava na Holanda, o cervejeiro passava a maior parte de suas tardes no seu escritório-casa-cinema particular na cobertura do prédio vizinho à antiga mansão de Gerard Adriaan Heineken e à sede da Heineken. Do lado de fora, o edifício parecia bastante comum, mas o Pentágono ocupava três das casas adjacentes. Heineken demolira as paredes internas para construir o espaço exatamente como queria. Depois de seu sequestro, uma grande área do térreo passou a ser ocupada pela equipe de segurança.

A mesa branca em que ele trabalhava estava invariavelmente limpa, o que ele atribuía ao hábito de lidar com as questões assim que apareciam. Ela ficava numa das pontas de uma grande sala de estar, com sofás aveludados, um piano de cauda e vista para a praça Weteringplantsoen. Mas quando não tinha ninguém para impressionar, Heineken preferia ficar numa pequena sala nos fundos do prédio, presumivelmente uma antiga cozinha. O escritório, com uma mesa simples e cadeiras funcionais, era onde Heineken lia e escrevia na companhia de uma imperturbável assistente pessoal. Aparentemente, a garbosa mulher se acostumara aos caprichos do patrão, bem como ao seu peculiar senso de humor.

Nessa época, Freddy também começou a dar mais crédito em público à esposa, Lucille, que ficara com ele por tantos anos, apesar de seus explícitos hábitos de mulherengo. Ele descreveu a longevidade do casamento como um exemplo de como planejava as coisas a longo prazo. De forma quase comovente, gabou-se para seus conhecidos mais antigos que ela esfregava as costas dele no chuveiro e ia até a janela de sua casa em Noordwijk todos os dias, para se despedir.

POUCOS MESES ANTES de Heineken falecer, a estrutura acionária da empresa começou a ser investigada. Freddy Heineken havia colocado suas ações sob uma holding suíça, L'Arche, em Sion, que detinha pouco mais de metade das ações da Heineken Holding, que, por sua vez, era uma empresa de capital aberto que possuía pouco mais de metade da Heineken N.V. A adequação do esquema foi questionada por acionistas da Heineken Holding, porque a diferença entre o preço das ações da Heineken N.V. e da Heineken Holding havia aumentado significativamente: o desconto ficava em geral entre 10% e 15%, mas, em agosto de 2000, havia aumentado para cerca de 36%. Insatisfeitos, os acionistas questionaram toda a estrutura acionária, particularmente a gestão da Heineken Holding.

A Profima Belgium N.V. contratou o escritório de advocacia NautaDutilh para investigar a estrutura da Heineken Holding e que medidas a empresa poderia tomar para resolver a diferença no preço das ações das duas empresas de capital aberto. Uma das opções sugeridas foi a liquidação da Heineken Holding, que, naturalmente, estava fora de questão para os Heineken.

Não disposta a deixar o assunto de lado, o NautaDutilh exigiu que ele fosse abordado na reunião de acionistas de abril de 2001. O próprio Freddy Heineken, presidente e membro delegado do conselho de supervisão da Heineken Holding, teve de ser dispensado da reunião. Seu estado de saúde havia piorado alguns meses antes. Em sua ausência, foi Maarten Das, advogado de Heineken e membro do conselho da Heineken Holding, quem leu uma breve declaração. Uma das razões para a diferença de preço entre as ações das empresas, explicou, era que vários fundos haviam rearranjado suas holdings e

basicamente vendido suas ações em pequenos e médios empreendimentos. Ele repetiu promessas de atrair mais atenção para a Heineken Holding – por meio da publicação de um relatório anual em inglês, por exemplo –, mas acrescentou que a empresa tinha apenas meios limitados para reduzir o desconto.

As reuniões da Heineken Holding eram em geral tranquilas e se resolviam em questão de minutos, mas dessa vez os acionistas fizeram fila para usar o microfone – e não para fazer perguntas difíceis, mas para aplaudir a gestão e a família Heineken. Astutamente, Das os lembrou de que um acionista que investira 12,5 mil florins na empresa que se tornou a Heineken Holding, em 1962, teria visto o valor de suas ações inflar para 6,6 milhões de florins, em janeiro de 2001. Nem o representante da Associação Holandesa para a Proteção dos Acionistas estava interessado numa gestão mais independente. “Por mais que isso soe chauvinista, ele está satisfeito que a Heineken ainda seja uma empresa holandesa, e uma empresa com uma grande imagem, uma imagem às vezes melhor do que a dos ministros das Relações Exteriores que deveriam estar representando nossos interesses”, dizia a ata da reunião.⁸

Renitente, o NautaDutilh entrou com uma solicitação na Câmara de Empresas, em Amsterdã, em julho de 2001. Eles queriam que a Câmara nomeasse um investigador para fazer um inquérito sobre a gestão e os negócios da Heineken Holding durante os últimos três anos e meio. Em setembro, foi feita uma audiência pública na cidade. Depois de seis semanas, o juiz rejeitou todas as solicitações da requerente. Os estatutos da Heineken Holding destacavam claramente que o objetivo da empresa era o de garantir a estabilidade do grupo Heineken, assegurando a participação majoritária da família. Os acionistas da Heineken Holding compraram suas ações principalmente em função do possível aumento dos preços e dos dividendos (recebidos pela Heineken Holding por suas ações na Heineken N.V. e transferidos para os acionistas da holding). Os juízes deram uma bronca na holding por não ter respondido às perguntas do NautaDutilh com mais prontidão e transparência, mas, ainda assim, não viam razão suficiente para questionar a estrutura da Heineken ou abrir um inquérito. No entanto, a

Profima conseguiu o que provavelmente queria desde o início: na esteira do tumulto, o desconto nas ações da Heineken Holding reduziu-se drasticamente.

À medida que a saúde do magnata ficava mais frágil, especulava-se amplamente que a morte de Heineken provocaria um forte aumento no preço das ações. O raciocínio era que, uma vez que Freddy morresse, seus herdeiros talvez estivessem mais inclinados a considerar uma oferta pública de aquisição por outras empresas – e o interesse pela marca não era pequeno. As ações da Heineken de fato subiram ligeiramente após o anúncio de sua morte, mas logo recuaram de novo: em pouco tempo ficou claro que Freddy Heineken havia organizado meticulosamente a transferência de suas ações para a filha.

Com a morte de Freddy, Charlene declarou sua participação às autoridades do mercado de ações, como era esperado. Ela havia herdado todo o pacote anteriormente detido pelo magnata – o equivalente a uma pequena maioria na Heineken Holding, o que em si representava uma pequena maioria na Heineken N.V. A estrutura acionária que havia protegido a cervejaria de ofertas públicas de aquisição enquanto Freddy estava vivo iria proteger a empresa sob a direção de sua filha também.

Os prós e contras do regime permaneceram um tanto confusos. Um aspecto importante da transferência foi o imposto sucessório da Holanda – que na época chegava a 27% para bens de mais de 800 mil euros. O valor do pacote de ações da Heineken era de cerca de 3,4 bilhões de euros, por isso, estima-se que o imposto sobre a herança teria chegado a mais de 850 milhões. Um imposto desse tamanho poderia tê-la forçado a vender pelo menos algumas ações, e, como a margem majoritária da família era pequena, isso poderia significar ter de abrir mão dela. Para evitar isso, Heineken disse ter providenciado que a entrega fosse feita por meio de uma fundação. Com a empresa nas mãos de Charlene, o foco rapidamente se voltou para ela e sua família em Londres.

FREDDY SEMPRE ANSIARA por ampliar sua dinastia com vários pequenos Heineken, mas, no fim das contas, só conseguiu produzir uma herdeira, a filha Charlene, e só isso já dera “um

trabalhão”, afirmou.⁹ Mas ele próprio admitiu que talvez tenha sido uma bênção disfarçada: a ausência de vários descendentes pelo menos impediu a diluição e as disputas internas que ele aprendera a reconhecer como a pior ameaça para uma empresa familiar (isso e as autoridades fiscais).

A imagem que a nova proprietária da Heineken transmitia era a de uma mulher com a cabeça no lugar que havia decidido não deixar que a fortuna do pai ou suas travessuras a impedissem de ter uma vida familiar harmoniosa. Com 47 anos na época da morte do pai, Charlene de Carvalho morava em Londres com o marido e os cinco filhos. Aqueles que a conheceram invariavelmente elogiavam sua cordialidade e a postura despretensiosa, bem como a dedicação aos filhos.

Charlene estabeleceu como prioridade que criaria os filhos sozinha, de forma descontraída e com o pé no chão. Embora estivesse entre as mulheres mais ricas do Reino Unido, evitava ostentação, como joias chamativas e roupas de grife, e ficava longe de festas da alta sociedade. Em geral, vestia-se sem exagero, com roupas elegantes, sapatos baixos e os cabelos castanhos presos num penteado simples.

Após se formar em direito pela Universidade de Leiden, Charlene concordara em começar a aprender sobre o negócio da cerveja. Fez vários estágios na Heineken e chegou a passar um tempo na Lowe Howard-Spink, a agência de publicidade inglesa. Por cerca de dois anos, no início da década de 1980, trabalhou na Heineken de Amsterdã e de Zoeterwoude, bem como em Estrasburgo e Paris.

No entanto, após se casar com Michel de Carvalho, em 1983, a maternidade se tornou a principal ocupação de Charlene. Embora tivesse crescido como filha única, ela nitidamente sonhava com uma casa cheia, e teve cinco filhos nos primeiros sete anos de casamento: o mais velho, Alexander Alfred, nasceu em 1984. Depois veio Louisa Lucille e as gêmeas, Isabel Catherine e Sophie Charlene. A família ficou completa com Charles Andrew.

O próprio Freddy Heineken frequentemente descrevia a filha como “uma mulher com um bom cérebro”¹⁰ – uma prova de que o gênero “não era de fato sempre inferior”, ele às vezes

acrescentava. Freddy telefonava para Charlene várias vezes por semana. Ele deixou claro que ela herdaria suas ações, e não havia dúvida de que Charlene iria respeitar o desejo do pai de manter a participação majoritária. Ela estava preparada para agir como intermediária, protegendo o interesse da família até que os seus filhos tivessem idade suficiente para atuar na gestão da empresa – se assim o desejassem.

Nesse contexto, a pessoa que mais provocou escrutínio depois da morte de Heineken foi o marido de Charlene, Michel de Carvalho. Ele era um rosto conhecido nas assembleias de acionistas da Heineken desde 1996, quando se tornara membro do conselho, mas muito pouco se sabia a seu respeito na Holanda. Freddy Heineken havia feito suas próprias investigações sobre o passado do genro e aparentemente fora incapaz de obter respostas sobre alguns dos aspectos mais interessantes de sua história.

QUANDO MICHEL DE CARVALHO foi trazido para o conselho da Heineken, a empresa o descreveu como um banqueiro, mas estava claro para todos que ele devia a nomeação ao fato de ser marido de Charlene Heineken. O que não se discutiu amplamente na época foi que Carvalho parecia ter levado várias outras vidas, atuando em filmes, competindo em esportes e trabalhando na área de negócios.

Há poucos anos, dois jornalistas holandeses desenterraram uma certidão britânica que supostamente registraria o nascimento de Michel de Carvalho em 21 de julho de 1944, em Gerrards Cross, no condado de Buckinghamshire. No entanto, o nome que aparecia na certidão era Michel Ray Popper, filho de Annie e Heino Popper (descrito em outros documentos como Heinz e, mais tarde, Henry Popper).

Ainda não está claro sob que circunstâncias os Popper se mudaram para Londres. Eles provavelmente foram criados na Alemanha. A família de Henry se estabeleceu no comércio de couro em Berlim. Como os Heineken antes deles, os pais de Henry, Alfred e Elly Popper, frequentemente se hospedavam por algumas semanas no Hotel Kulm, em St. Moritz, nos invernos da

década de 1930. Provavelmente nessa época, Henry se mudou para a Inglaterra, para montar seu próprio comércio de couro.

O pai de Annie era Alfred Lisser, um banqueiro de Hamburgo. Ele era um homem influente na famosa sinagoga da cidade: por muitos anos foi o representante dos liberais e presidente do “Repräsentanten-Kollegium” da comunidade judaica de Hamburgo. Annie nasceu em 1905, a segunda de três filhos. Os Lisser se mudaram para a Holanda no início dos anos 1930, aparentemente por razões comerciais. Annie mais tarde foi para a Inglaterra com a irmã mais nova, Käte, deixando para trás os pais e o irmão mais velho.

Os Popper se casaram em maio de 1937 na West London Synagogue, a mais antiga sinagoga reformista do Reino Unido, que, com sua magnífica decoração interior em estilo mourisco, reunia a comunidade judaica particularmente liberal da região de Paddington e de Marylebone. Ambos estavam na casa dos trinta e poucos anos, e parece que buscaram refúgio temporário em Buckinghamshire quando Annie estava grávida de Michel, mas o endereço permanente do casal era em Paddington, juntinho do Hyde Park.

A dúvida em torno da origem exata de Michel de Carvalho aparentemente preocupava Freddy Heineken. Max Pam, o escritor holandês, contou como foi abordado pelo próprio Heineken na época em que o empresário estava pesquisando sobre os pais do genro. Como disse Pam, Freddy suspeitava que Carvalho fosse ilegítimo. Ele descrevia o suposto pai como um artista boêmio de segunda que também se chamava Max Pam. “Mergulhei nos documentos [da família] por ele. Meu avô se chamava Max Pam, mas não poderia ser ele, porque era registrado oficialmente como Mozes Pam. Os Pam alemães e austríacos que Heineken encontrara também não pareciam se encaixar com a pessoa que ele estava procurando”, escreveu Pam.¹¹ Na verdade, os documentos indicam que Annie fora casada com um Max Pam antes do matrimônio com Popper.

Independentemente de sua situação familiar específica, Michel de Carvalho parece ter tido uma juventude confortável. Henry Popper era o gerente-geral da London and Provincial Leather Processes Ltd., e, a julgar pelo volume de negócios, a empresa

estava prosperando. Enquanto morava em Londres, a família viajava com regularidade, levando Michel consigo. Ele teria frequentado uma escola francesa em Londres e então sido mandado para um colégio interno na Suíça, onde gostava de esquiar. Isso refletia a situação confortável dos pais e talvez também o desejo de afastar o filho da educação fria e distante das classes superiores na Inglaterra.

A infância de Michel desviou-se completamente da normalidade quando as conexões de sua mãe no mundo das artes cênicas renderam ao filho um emprego na indústria do cinema. Aos dez anos, ele adotou o pseudônimo “Michel Ray” para aparecer em *The Divided Heart*, um premiado filme sobre um menino que é adotado por um casal alemão sem filhos durante a Segunda Guerra Mundial. Seus pais foram dados como mortos, mas depois da guerra o menino de dez anos volta para a mãe biológica, que é encontrada viva na Iugoslávia, tendo perdido o marido e os outros filhos na guerra. Baseado numa história real, o filme foi aclamado pela crítica. Michel aparentemente foi escolhido para o papel não só porque era bonito, mas também porque falava várias línguas e sabia esquiar.

Sem dúvida, a atuação de Michel Ray também foi convincente, pois ele recebeu vários outros papéis importantes. Tinha doze anos quando, em 1956, foi lançado *Arenas sangrentas*, em que atuava como protagonista – um menino mexicano que tenta salvar seu touro, Gitano, da arena de touradas. O filme chegou a ganhar um Oscar de Melhor História, antes de a categoria ser extinta, além de ter recebido duas outras indicações.

Os jornalistas que conheceram o ator no set de filmagem ficaram nitidamente impressionados. Um deles saudou Michel como “o ator mirim mais promissor a invadir Hollywood desde Brandon deWilde” e ficou admirado que ele falasse cinco idiomas: inglês, francês, alemão, espanhol e italiano.¹² Outro o achou “surpreendentemente belo e irresistível”, como o jovem Heathcliff numa peça baseada em *O morro dos ventos uivantes*.¹³ Um terceiro conversou com a mãe de Michel e a descreveu como “uma bela morena que já estudou teatro no Seminário Reinhardt, em Viena”.¹⁴ Ela explicou que Michel simplesmente foi aprendendo as línguas durante as muitas viagens de negócios da

família. No set, ele tinha aulas com seis professores particulares. E disse a um dos repórteres que queria abrir um restaurante.

No entanto, o trabalho de maior prestígio na carreira de Michel Ray como ator foi sua participação em *Lawrence da Arábia*. O adolescente fez o papel de Farraj, um dos dois jovens funcionários árabes de Lawrence. As filmagens duraram quase dezoito meses, mas Michel de Carvalho se lembraria sobretudo dos intervalos que passava com atores famosos, cercado de admiradoras. “As festas aconteciam nos dias de folga em Beirute. Fui várias vezes com Peter O’Toole e Omar Sharif”, declarou ao *Daily Mail*. “As estrelas eram eles, eu só carregava as malas. Mas mesmo as estrelas não davam conta de tudo. E aí o carregador de malas...”¹⁵ De volta à escola, o jovem disse que estava inundado de cartas de fãs.

A atuação de Michel levou-o do México à Espanha e à Jordânia, entre outros países exóticos. Seus pais, aparentemente, decidiram que depois de *Lawrence da Arábia* ele tinha de se concentrar nos estudos. O jovem passou os anos seguintes nos Estados Unidos, primeiro na Universidade Harvard e depois na Escola de Administração da mesma instituição. Ao mesmo tempo, Michel continuava socializando com os amigos na Europa e passou o máximo de tempo possível esquiando. Quando a neve derretia na Europa, ele e seus amigos abastados iam para estações de esqui na América do Sul, como Bariloche, na Argentina. Ou talvez praticassem esqui aquático no Mediterrâneo.

Em algum lugar no meio do caminho, Michel Popper mudou de nome para Michel de Carvalho.¹⁶ Ele explicou que esse era o sobrenome de seu verdadeiro pai brasileiro, e que Henry Popper era seu padrasto. Essa conexão com o Brasil causou desconforto em 1967, quando Michel de Carvalho quis participar das Olimpíadas de Inverno do ano seguinte, em Grenoble, como esquiador. Ele iria integrar a equipe britânica, mas algum burocrata inteligente (talvez um rival) ressaltou que Michel havia competido no Campeonato Mundial de Esqui de 1966, em Portillo, no Chile, como membro da equipe brasileira. Por isso não podia competir em Grenoble pela Inglaterra.

A situação tornou-se tão embaraçosa que lorde Exeter, um antigo presidente da Associação Olímpica Britânica e vice-presidente do Comitê Olímpico Internacional (COI), foi falar com o presidente do COI, Avery Brundage. Ele explicou que o potencial membro da equipe era de fato um cidadão britânico e que “de Carvalho” era apenas um pseudônimo. Brundage permitiu a inclusão de Michel na equipe britânica, alegando que “uma falsa qualificação não deve ser irrevogável”.¹⁷

Numa época em que os atletas olímpicos ainda tinham de ser estritamente amadores, Michel disse que sua situação financeira confortável pode tê-lo ajudado a se classificar para as Olimpíadas. “Não foi tanto por minha habilidade, mas por minha capacidade de pagar a passagem de avião”, comentou. Ele também recordou que a mãe não era muito favorável. “Eu queria ter guardado o telegrama que ela me mandou”, disse. “A cada duas palavras ela usava um ‘vagabundo’. O telegrama dizia: ‘De ator vagabundo a esquiador vagabundo – se você tomar essa decisão absolutamente idiota, vai perder a herança.’ Então tomei a decisão absolutamente idiota.” Michel acrescentou que adiou a entrada em Harvard para poder competir, contando a “mentira mais deslavada” para a universidade.¹⁸

Embora não haja registros de que tenha de fato competido em Grenoble, ele participou dos Jogos Olímpicos de Inverno de 1972, em Sapporo, e também nos de 1976, em Innsbruck. Em ambas as ocasiões, competiu no *luge* duplo com Jeremy Palmer-Tomkinson. Aparentemente, conhecera a modalidade em St. Moritz e começara a praticar com o amigo – mas apenas poucas semanas antes dos Jogos de 1972. A dupla parecia totalmente adepta da ideia de que o importante é competir. Em Sapporo, chegaram em vigésimo lugar, a última colocação.

Michel de Carvalho, no entanto, não dependia de seu desempenho nos esportes de inverno para se sustentar, já que havia embarcado numa notável carreira no setor bancário. Depois de sua passagem pela Escola de Administração de Harvard, começou a trabalhar na White Weld & Co., uma corretora relativamente pequena de Londres. Em pouco tempo, Carvalho ingressou no N.M. Rothschild e se mudou logo em seguida para um banco de investimentos novo, o Credit Suisse First Boston

(CSFB). Foi uma escolha bem ousada para a época, quando a parceria entre o Credit Suisse e o First Boston, dos Estados Unidos, tinha apenas um ano. Michel tornou-se um dos sócios da empresa e era um adepto convicto da ética “trabalhar muito, se divertir muito” da década de 1980.

Os anos de solteiro chegaram ao fim quando ele começou a se envolver com Charlene Heineken. Os dois aparentemente se conheceram em St. Moritz, onde eram membros do Corviglia Club. Os Heineken podiam ficar tranquilos que o genro em potencial não estava atrás do dinheiro de sua filha. No início, Freddy Heineken ainda tinha dificuldade em aceitar a relação: a autoconfiança e o jeito atrevido do banqueiro às vezes pareciam um pouco dissimulados demais para o cervejeiro, sem falar no curioso passado do rapaz.

O casamento pôs fim a qualquer mal-estar. Charlene e Michel se casaram em Rolle, uma pequena cidade na Suíça a poucos quilômetros de distância da residência dos Heineken em Perroy, nas margens do lago Léman. O casal mais tarde deu uma outra festa em Belgravia, no centro de Londres. E Michel foi brilhar na corretora Nikko Securities e mais tarde no Citigroup.

Depois da morte de Freddy Heineken, algumas pessoas imaginaram que o distinto banqueiro de boa lábia teria um papel mais proeminente na cervejaria. Afinal de contas, a empresa vinha sofrendo duras pressões ao longo dos últimos anos para se expandir por meio de aquisições. Com um pouco de apoio mais ativo de um negociador astuto, talvez a Heineken fosse capaz de fazer suas próprias aquisições sem diluir a participação majoritária da família.

A TRANSIÇÃO FOI FORMALMENTE concluída na reunião de acionistas da Heineken de abril de 2002. Foi a primeira aparição de Charlene como proprietária majoritária da empresa. Ela foi breve e sepultou com eficiência qualquer especulação de que a empresa pudesse estar à venda. “Meu pai é parte da história da Heineken, e o que ele alcançou constitui a base para o futuro de nossa empresa”, disse ela. “Vejo a Heineken não como uma herança, mas como um legado. Uma empresa emocionante com grande potencial. Como uma família, nós compartilhamos suas

ambições e aspirações. Somos parte de seu passado, de seu presente e de seu futuro.” Ela ainda acrescentou: “Estou ansiosa para cumprir meu papel como acionista membro da família e, claro, minha função como integrante do conselho de supervisão.”¹⁹

As formalidades foram logo concluídas. Charlene de Carvalho foi nomeada membro delegado do conselho de supervisão da Heineken Holding, como havia sido planejado antes da morte do pai, o que a colocou oficialmente a cargo da administração do trabalho diário da empresa – por menor que ele fosse. Ela já era membro do mesmo conselho desde 1988. O próprio Freddy Heineken fora substituído em sua função de presidente do conselho de administração da holding por seu advogado, Maarten Das.

A chegada de Charlene quase eclipsou outra grande mudança na empresa: após nove anos no comando, Karel Vuursteen deixou o cargo de diretor-geral da Heineken. Ele iria acompanhar a família por vários anos ainda, como membro do conselho da Heineken Holding, mas sua saída marcou o fim de uma era para a empresa. Sob a liderança de Vuursteen e a tutela de Freddy, a Heineken mantivera-se firme durante as Guerras da Cerveja. Sem nenhum dos dois, teria de encontrar outra maneira de permanecer independente num período em que a indústria cervejeira estava prestes a ser tomada por negociadores incrivelmente ousados.

15. Saideira

A MISTURA CERTA de descontração e autoconfiança, um toque de classe cosmopolita e, para completar, um encanto definitivamente mundial: esses são alguns dos atributos que a Heineken tem em comum com o mais famoso espião inglês. Enquanto James Bond superava vilões mundo afora, a Heineken se afirmava como acessório indispensável para pessoas elegantes e sofisticadas. A um custo estimado de 60 milhões de euros, a cervejaria persuadiu Bond a abandonar o vodca martíni em *007 – Operação Skyfall* em troca de uma cerveja holandesa (nem batida, nem mexida). Daniel Craig gravou até um comercial para a Heineken.

Os críticos disseram que anúncios desse tipo são esquecidos depressa e poderiam se aplicar a qualquer produto – fosse cerveja, calça jeans ou loção pós-barba. Uma das reclamações mais comuns é que o público-alvo globalizado das propagandas de cerveja quase inevitavelmente faz com que elas percam a graça. Frank Lowe, o diretor por trás da campanha das “partes”, lamenta-se que tais investidas sejam obrigadas a se concentrar no “menor denominador comum”.¹

A marca meticulosamente sedimentada por Freddy Heineken tem sido ajustada ao longo das duas últimas décadas para se tornar mais consistente e reconhecível mundialmente. A estrela vermelha, que um dia foi considerada controversa, e o “verde Heineken” tornaram-se mais proeminentes. Esses símbolos passaram a evocar uma diversão cosmopolita – um produto da moda cobiçado por consumidores de classe média, principalmente nos mercados emergentes.

A abordagem globalizada da Heineken é o que a diferencia de outras marcas de cerveja. A mais internacional de todas, ela alcançou, em 2013, vendas de 28,1 milhões de hectolitros no mercado premium, muito à frente da Budweiser, da Corona, da Carlsberg e da Amstel, pertencente ao seu próprio grupo. Todos

os dias, mais de 23 milhões de garrafas verdes são servidas em bares ou empilhadas em carrinhos de supermercado em mais de 170 países.²

Ao longo dos anos, a Heineken muitas vezes considerou uma estratégia de marketing mundial, mas, até bem recentemente, foi contra a ideia. Com o advento da internet e a crescente globalização, os argumentos favoráveis tornaram-se atraentes. Regulamentações mais rigorosas sobre a publicidade de álcool também têm incentivado a empresa a gastar mais em patrocínio e *product placement* para vincular a marca a ícones globais, de James Bond à Liga dos Campeões da Uefa e a Copa Heineken de rúgbi.

A empresa continua a produzir eventos e anúncios locais, mas “global” se tornou parte da estratégia, bem como a mensagem em campanhas como a *Open Your World* [Abra seu mundo]. “Não dava para ficar indiferente, você tinha de ter alguma ligação com o mercado local. Mas os consumidores não queriam uma versão local da Heineken [nem do produto, nem do marketing]. Queriam experimentar a Heineken premium internacional”, afirmou um antigo gerente de marketing global.³

Embora os herdeiros de Freddy Heineken tenham deixado a publicidade da marca nas mãos de agências habilidosas, eles ainda desempenhavam uma contribuição crucial para o escopo global do grupo. Não muito diferente de Freddy algumas décadas antes, encontraram uma maneira inteligente de espalhar as garrafas verdes pelo mundo sem perder o controle majoritário da empresa.

VÁRIOS ANOS DEPOIS de deflagradas as Guerras da Cerveja, a Heineken parecia um tanto lenta. Embora tenha feito algumas aquisições aqui e ali, a empresa esquivou-se das movimentações ousadas que reformularam por completo a indústria durante o período. Com ou sem fundamento, surgiu a impressão de que a Heineken era muito tímida, que estava travada por sua estrutura de propriedade.

As coisas começaram a mudar depois da morte de Freddy. Na época, a administração da Heineken estava a cargo de Anthony “Tony” Ruys, um ex-gerente da Unilever que já fazia parte do

conselho executivo da Heineken havia vários anos. Finalmente, ele podia tomar medidas com as quais Freddy Heineken não teria consentido, como investir na Rússia. Ao longo da década anterior, os diretores vinham acompanhando com alguma frustração como os concorrentes, liderados pela Carlsberg e a Interbrew, haviam incentivado os russos a mudar da vodka para a cerveja. Freddy Heineken provavelmente aprovou a compra da cervejaria Bravo Internacional, em São Petersburgo, finalizada algumas semanas após sua morte. Mas, pouco tempo depois, a empresa partiu para uma sequência de aquisições pela Rússia, incorporando seis cervejarias em quatro anos.

Um distanciamento ainda mais significativo da estratégia defendida por Freddy Heineken foi que a empresa começou a fazer pesquisas para o lançamento de uma Heineken Light nos Estados Unidos. Isso violava uma das regras mais sistematicamente defendidas por Freddy, que insistia que só deveria haver uma Heineken. Mesmo quando a venda de cervejas mais leves começou a decolar nos Estados Unidos, ele se recusou terminantemente a participar da moda com a marca Heineken. E foi apoiado pelos Van Munching, bem como por alguns dos diretores internacionais de marketing. O fato de o projeto ter ido em frente era um sinal muito revelador dos novos tempos.

No entanto, tirando os investimentos ousados na Rússia, a expansão estava aquém da de seus rivais de grande porte, o valor das ações estava caindo e os proprietários começaram a se preocupar. “Acompanhamos o desenrolar nos primeiros anos com alguma preocupação”, declarou Carvalho à *FEM Business*.⁴ Ruys retirou-se do cargo e deixou a Heineken em outubro de 2005, antes do final de seu mandato. Foi substituído pelo belga Jean-François van Boxmeer, que havia passado quase duas décadas na empresa.

Como Van Boxmeer admitiu, seus amigos belgas não gostaram muito do fato de ele ter decidido dirigir uma cervejaria holandesa. Na verdade, ele havia começado a carreira vendendo Stella Artois de porta em porta no Gabão, quando ainda era estudante. Mas logo após se formar em economia pela Universidade de Namur, ingressou na Heineken como estagiário

na Holanda e em Camarões. Foi galgando os degraus com passagens por Ruanda, Congo, Polônia e Itália, o que o ajudou a aprender a falar cinco idiomas fluentemente. Van Boxmeer chegou ao conselho executivo em 2001, e, quando Ruys foi embora, os acionistas escolheram o mais jovem dos três membros do conselho para assumir o assento principal. Ele estava destinado a sacudir a gestão e a acelerar radicalmente a tomada de decisões.

Embora tenha mantido certo distanciamento nos anos após a morte de Freddy, a família construiu uma boa relação de trabalho com Van Boxmeer. Os Carvalho eram atualizados pelo diretor-geral quase com tanta regularidade quanto Freddy Heineken alguns anos antes. E o belga fazia questão de consultar a família em pessoa nas decisões estratégicas que envolviam seu nome: chegou a ir a Londres para se certificar de que Charlene Heineken provasse e aprovasse a Heineken Light.

Mas não foi só a nova gestão que fez a Heineken acelerar o passo. Houve também um telefonema de Dik Hoyer. Sua família havia ajudado Gerard Adriaan quando ele manifestou o desejo de construir sua cervejaria em Roterdã e depois apoiou Freddy Heineken quando ele lutava para recuperar o controle da empresa, no final dos anos 1940. Os Hoyer deviam sua posição na lista dos mais ricos da Holanda quase inteiramente a essa lealdade. O que propunham agora era associar a participação de 6,81% que detinham na holding Greenfee B.V. com as ações dos Heineken. Até então, a L'Arche Holding S.A., a holding particular de Freddy, possuía pouco mais de 50% da Heineken Holding, que por sua vez possuía pouco mais da metade da Heineken N.V. Os Heineken tinham ainda outros 1,97% numa holding chamada Lac B.V. Os Heineken e os Hoyer concordaram em colocar suas ações numa nova joint holding, L'Arche Green N.V., de forma que ela teria uma participação majoritária de aproximadamente 58,78% na Heineken Holding.

O arranjo, que exibia as marcas da inteligente engenharia jurídica e financeira que a família Heineken valorizava, foi selado em 2007. Sem comprometer o controle majoritário, o acordo com Hoyer deu aos Heineken mais margem de manobra para

aquisições decisivas. Apenas alguns meses depois, a Heineken estava pronta para o ataque.

SIR BRIAN STEWART, presidente da Scottish & Newcastle, descobriu quando chegou a Helsinque, em outubro de 2007, para vários dias de reuniões. Ele foi recebido na capital finlandesa por Erik Hartwall, que havia se juntado ao conselho da S&N cinco anos antes, após a venda da empresa de sua família ao grupo cervejeiro britânico. Os dois mal começaram a conversar, e o telefone de Hartwall tocou. Do outro lado da linha, estava o assistente de Stewart. O finlandês passou a ligação apressado. “Quando desligou, ele olhou para mim e disse: ‘Erik, alguém fez uma oferta por nós.’ Estava em choque. Estávamos todos em choque”, disse Hartwall.⁵

O que Stewart ouviu naquele dia, depois de meses de boatos, foi que a Carlsberg e a Heineken haviam se juntado para comprar a S&N. Havia muito em jogo, afinal a S&N era a última grande fabricante de cerveja que sobrara no Reino Unido depois da reestruturação causada pelas Beer Orders (embora elas tenham sido revogadas em 2003). Enquanto as outras foram vendidas a grupos estrangeiros ou, no caso da Whitbread, se reinventaram no setor de varejo, a S&N tentou se precaver de ser comprada expandindo seus negócios para o exterior. Em 2000, adquiriu a Kronenbourg e, dois anos depois, o grupo Hartwall. A empresa investiu ainda numa grande cervejaria chinesa em Chongqing e num grupo de bebidas indiano. O Reino Unido representava menos de metade das suas vendas, que, em 2006, chegaram a 4.155 milhões de libras, com um lucro operacional de 535 milhões de libras.

A Sunrise Acquisitions Limited, empresa formada pela Carlsberg e pela Heineken, não chegou a fazer uma proposta formal pela S&N em outubro, mas deu uma indicação de um preço potencial de 6,8 bilhões de libras. Equivalendo a 720 pence por ação, a oferta foi rejeitada como “não solicitada e irrisória”. No cerne da disputa que se seguiu estava um dos ativos do antigo grupo Hartwall: a aquisição dera aos britânicos propriedade compartilhada da Baltic Beverages Holdings (BBH), uma lucrativa joint venture que detinha a marca Baltika, na Rússia, e dezoito

cervejarias espalhadas pelo Leste Europeu. Como o mercado russo tinha começado a decolar, estimava-se que quase 30% dos lucros da S&N vinham de sua metade na BBH. A outra metade estava nas mãos da Carlsberg.

O acordo proposto pela Carlsberg e pela Heineken, que os holandeses chamaram internamente de “Projeto Arco-íris”, iria ratear a empresa escocesa. Além dos outros 50% na BBH, os dinamarqueses ficariam com as atividades da S&N na França e na Grécia e seus investimentos na China e no Vietnã. Enquanto isso, a Heineken assumiria o controle dos negócios do grupo no Reino Unido, com marcas como Newcastle Brown Ale e John Smith’s, as sidras Strongbow e Bulmers e os direitos europeus da Foster’s. Isto faria da Heineken líder no mercado britânico, à frente da Carlsberg, da InBev (antiga Interbrew) e da Coors (que englobara a Carling). Os holandeses embolsariam outros ativos na Irlanda, em Portugal, na Finlândia, na Bélgica, nos Estados Unidos e na Índia.

Devido à sua propriedade compartilhada na BBH, os gestores da Carlsberg e da S&N vinham trabalhando juntos havia vários anos. Isso tornava ainda mais chocante, na opinião de sir Brian Stewart, que a ligação para Helsinque tivesse vindo da Heineken – e não de seus amigos na Carlsberg. É quase certo que essa falta de diplomacia tenha contribuído para o tom exaltado da batalha que se seguiu. O escocês polido, que vinha construindo a S&N para a independência, considerou a oferta hostil. Entre outras coisas, argumentou que o negócio violava o acordo de joint venture que as duas empresas haviam estabelecido para a BBH, que incluía uma “cláusula de salvaguarda” projetada para impedir ambas as partes de vender ou comprar a metade uma da outra.

John Dunsmore, diretor-geral da S&N (formalmente, desde novembro), também ficou perturbado com a abordagem da Carlsberg e da Heineken. Ele ficou sabendo da proposta no meio das férias, que estava passando com a família em Paris, ao receber um telefonema de sua contraparte na Carlsberg, Jørgen Buhl Rasmussen. “Eu disse que achava que ele estava fazendo os acionistas de bobos”, lembrou Dunsmore.⁶ A seus olhos, o que a Carlsberg queria era contornar a cláusula de salvaguarda e

colocar as mãos na outra metade da BBH a um preço injustamente baixo. Mais uma vez, como parte do acordo de joint venture, nenhuma das partes era autorizada a divulgar os resultados da BBH, a menos que a outra parte concordasse. Dunsmore estava certo de que o preço de aquisição citado pela Carlsberg e pela Heineken não refletia o valor da BBH naquele momento. Mas não tinha permissão de explicar a questão em detalhes para o mercado – e a Carlsberg estava muito ciente disso. A S&N abriu um caso de arbitragem. “Fomos muito agressivos ao explicar para o público que a abordagem da Carlsberg não era legítima. Era completamente falha e assimétrica”, declarou Dunsmore.⁷ A Carlsberg denunciou as alegações como “espúrias, sem mérito e uma distração”.⁸

Ao longo dos três meses seguintes, a Carlsberg e a Heineken tiveram de aumentar seu preço três vezes. Como explicou Dunsmore, foi “um processo bastante hostil”,⁹ porque, por várias semanas, a Carlsberg e a Heineken se abstiveram de fazer uma oferta formal – em vez disso, eles falavam numa “proposta” e lidavam indiretamente com os acionistas no que é conhecido como “abraço de urso”. Só em dezembro é que o Comitê de Aquisições estabeleceu um prazo, fixado em 21 de janeiro, para a Carlsberg e a Heineken emitirem uma oferta formal ou abrirem mão da compra. Mas o antigo diretor-geral reconheceu que a S&N também teve ao menos uma grande vantagem: “Você está lidando com uma oferta de um consórcio. Eles sempre têm que conferir as coisas entre si”, disse ele. “Então, se você agir depressa, quando eles chegarem a um acordo, você já vai estar um passo à frente.”¹⁰ Ele falou principalmente com Rasmussen, na Carlsberg, e Van Boxmeer, na Heineken, enquanto Michel de Carvalho aparecia de vez em quando nos bastidores para tentar suavizar as coisas.

A segunda abordagem da Carlsberg e da Heineken veio em 15 de novembro, a um preço sugerido de 7,3 bilhões de libras (750 pence por ação). “O tom foi ligeiramente menos agressivo do que na primeira vez, mas ainda muito condescendente”, admitiu Van Boxmeer.¹¹ A resposta não mudou muito quando eles fizeram mais uma tentativa, em 9 de janeiro de 2008, dessa vez subindo a oferta para 7,6 bilhões de libras (780 pence por ação).

“Isso está começando a ficar incompreensível”, reclamou o diretor-geral da Heineken. “Vamos ter de esperar e ver se os escoceses se arrependem e torcer para que os acionistas os forcem a abrir as negociações com a gente.”¹²

A pressão sobre a direção da S&N aumentou ainda mais com a flutuação do preço das ações. As ações da empresa britânica tinham subido bastante nos quatro anos anteriores, à medida que Stewart avançava no mercado internacional. Mas, no final de 2007, as tensões nos mercados financeiros começaram a se refletir nas bolsas de valores. Alguns acionistas provavelmente consideraram que, se a situação financeira se agravasse mais um pouco, a Carlsberg e a Heineken poderiam muito bem ir embora e deixar as ações da S&N minguairem. A Carlsberg e a Heineken estavam oferecendo pagar em dinheiro, de modo que parecia uma alternativa mais segura. Ainda assim, a diretoria não cedeu. “Nossa inteligência dizia que eles estavam absolutamente determinados”, declarou Dunsmore.¹³

O conselho só concordou em se reunir depois que a Carlsberg e a Heineken subiram o preço pela terceira vez, em 17 de janeiro. O consórcio iria emitir uma oferta de 800 pence por ação, o que equivalia a 7,8 bilhões de libras. Como os holandeses ressaltaram, tratava-se de uma bela relação preço/lucro se comparada às aquisições anteriores de cervejarias europeias – generosa demais, na opinião de alguns críticos. A S&N estabeleceu firmemente o preço, deixando claro que não consideraria conversar por menos. Alguns investidores torceram por uma contraoferta; a diretoria chegou a conversar com um investidor alternativo, mas não deu em nada.

Os três meses de desentendimento da oferta pública de aquisição fizeram, sobretudo, com que os escoceses ficassem contra os dinamarqueses. A Carlsberg concordou em pagar a maior parte do segundo aumento de preços e todo o terceiro. Mais discreta, a Heineken adquiriu um misto de operações, inclusive a possibilidade de produção de cerveja no Reino Unido, bem como várias marcas que poderiam ajudar a diversificar seus negócios. A entrada no mercado de sidra foi mais criteriosa, já que a crescente demanda pela bebida adocicada estava ajudando a compensar a diminuição das vendas de cerveja. A

Foster's era a segunda maior marca de cerveja do país depois da Carling.^{[14](#)}

A aliança entre a Heineken e a Carlsberg aparentemente se desfez logo após o acordo ser concluído, nas primeiras horas da manhã de 25 de janeiro, depois de uma noite inteira de negociações. Hartwall observou que as duas partes se recusaram a divulgar a notícia juntas, organizando seis coletivas de imprensa e de analistas entre si no mesmo dia. Eles disseram que a Carlsberg havia inclusive trazido jornalistas de seu país para se vangloriar da maior aquisição estrangeira já realizada por uma empresa dinamarquesa. Rasmussen e Van Boxmeer “estavam agora em posição de declarar o fim de seu casamento de conveniência, e as empresas voltavam a ser as piores concorrentes uma da outra”.^{[15](#)}

A venda para os holandeses e dinamarqueses foi lamentada no Reino Unido. Ela marcou o final de dois séculos e meio de uma história começada por William Younger, em Edimburgo, em 1749, e prosseguida com a aquisição da cervejaria Tyne de Newcastle, por John Barras, em 1884. Os comentaristas queixavam-se da venda da última cervejaria britânica independente de tamanho considerável, descrevendo-a como “uma evidência da regulação míope e da inépcia do governo por mais de duas décadas”.^{[16](#)}

Dois anos após o acordo, a Heineken fechou a cervejaria de Gateshead, que fazia a Newcastle Brown Ale, e transferiu a produção para uma fábrica que havia comprado em Tadcaster. Por outro lado, os holandeses conseguiram o controle total da Caledonian Brewery, em Edimburgo, cuja chaminé alta se incorporou à paisagem da cidade. Van Boxmeer descreveu a característica Deuchars IPA, produzida nos galões de cobre abertos da fábrica de Edimburgo, como a sua cerveja preferida. E, mais uma vez, os Heineken tranquilizaram a equipe com uma visita ao local.

A compra da S&N pôs fim à abordagem ambígua da Heineken no mercado britânico. Todas as atividades foram integradas na Heineken UK. O relacionamento dos holandeses com a Whitbread chegou ao fim em 2003, três anos após as atividades cervejeiras do grupo britânico terem sido englobadas pela

Interbrew. A Heineken decidiu, então, suspender a cerveja inglesa de teor alcoólico de 3,4%, conhecida como Heineken Cold Filtered, e vender apenas a Heineken-padrão, de 5%. “Foi difícil porque havia muito dinheiro na mesa, mas na época a Heineken podia bancar”, disse uma das pessoas que apoiaram a mudança. “Era um desastre que a gente tivesse aquela cerveja mais fraca num mercado tão proeminente.”¹⁷ A mudança causou um colapso nos volumes de cerca de 2 milhões de hectolitros para uma baixa estimada de 125 mil. Esse foi um dos motivos por trás da ânsia da Heineken em comprar a liderança do mercado no Reino Unido, pois Van Boxmeer reconheceu que levaria anos para reconstruir os negócios da Heineken no país com a Heineken importada.

A campanha das “partes” não foi esquecida, mas a publicidade globalizada também era usada no Reino Unido. O país se transformou em apenas mais um componente da Europa para o grupo holandês, vendendo Heineken-padrão (embora ainda importada) e uma série de outras marcas. O preço foi considerado alto para ativos num mercado lento, e isso pesou sobre a empresa por vários anos. No entanto, todo mundo concordava que a Heineken não poderia ter deixado escapar a oportunidade de comprar a liderança no segundo maior mercado de cerveja da Europa. Ao longo dos anos seguintes, as últimas lacunas na paisagem global da Heineken foram preenchidas com duas outras ofertas “obrigatórias” que garantiram a independência da empresa no mercado mundial.

UMA CIDADE EXTENSA em Nuevo León, árida província no norte do México, Monterrey é conhecida pela fama de trabalhadora. E entre os clãs mais poderosos dessa industriosa cidade estão os Garza Sada, que construíram sua fortuna refrescando as gargantas dos mexicanos: eles transformaram a vila de Monterrey numa potência industrial, com os fabricantes de vidro e aço crescendo em função do abastecimento do próspero comércio de cerveja.

A Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma, o negócio da família, era só um pouco mais nova que a Heineken. Estabelecida em 1890, consistia de várias grandes marcas mexicanas, lideradas

pela Sol, a Tecate e a Dos Equis. O Grupo Modelo, a empresa por trás da Corona, arrebatara a liderança de mercado dos rivais Monterrey na década de 1980, mas as marcas vendidas pelos Garza Sada eram indiscutivelmente mais sofisticadas no México, onde a Corona ainda era considerada uma cerveja da classe trabalhadora.

Talvez fosse um pouco intimidante o fato de o homem no controle ser conhecido como “El Diablo”, mas o apelido era uma referência apenas à sua espirituosidade. José Antonio Fernández Carbajal assumiu o comando em 1995. Casado com Eva Garza Lagüera Gonda, uma das herdeiras da empresa, ele transformou o negócio da família numa potência regional de bebidas e varejo chamada Femsa. A *Harvard Business Review* saudou-o como o melhor diretor-geral do México.

As vendas da Femsa alcançavam, sozinhas, 41,1 milhões de hectolitros, o que, em 2008, equivalia a quase 2,6 bilhões de euros, e cerca de 75% desse volume se dava no mercado mexicano (o que correspondia a uma fatia de 43%, contra estimados 52% do Grupo Modelo). Um ativo importante era uma participação majoritária na cervejaria brasileira Kaiser, o que garantia à Femsa 9% do terceiro maior mercado de cerveja do mundo. Mas a Femsa mantinha atividades muito mais amplas: seu negócio de engarrafamento para a Coca-Cola cobria nove países (alcançando cerca de 10% das vendas da Coca-Cola no mundo todo), e a Oxxo foi descrita como a maior cadeia de lojas de conveniência na América Latina.

Os Heineken começaram a se familiarizar com Monterrey em 2004, quando ficou combinado que o grupo holandês iria cuidar da distribuição das marcas de cerveja da Femsa nos Estados Unidos. Entre as muitas coisas que as famílias tinham em comum havia o encontro desastroso com homens armados. Eugenio Garza Sada, o avô da esposa de Fernández, fora vítima de uma tentativa de sequestro por supostos guerrilheiros de esquerda nas ruas de Monterrey, em 1973. Mas, ao contrário de Freddy Heineken, Garza reagiu e foi morto a tiros.

Os laços de família facilitaram as discussões quando ficou claro que a Femsa estava considerando vender seus ativos em cerveja. De repente, os mexicanos ficaram receosos de estarem

se isolando na América Latina, sem volume suficiente para competir com os rivais de maior porte. Outro momento crucial nas deliberações do conselho pode ter sido também o falecimento, em 2008, de Eugenio Garza Lagüera, sogro do diretor-geral. O leilão começou em meados do ano seguinte, e a estrutura de negócio oferecida pela Heineken funcionou fortemente a seu favor.

O negócio anunciado em janeiro de 2010 revelou o entendimento entre as duas famílias, bem como a importância do mercado latino-americano para o grupo Heineken: os holandeses haviam concordado em pagar integralmente em ações. De repente, os mexicanos se tornaram o segundo maior acionista da Heineken, com uma fatia de cerca de 12,5% na empresa operacional, a Heineken N.V., e de quase 15% na Heineken Holding. Indiretamente, as duas participações equivaliam a uma fatia de 20% da Heineken, não muito menos do que os próprios Heineken. O acordo exclusivamente em ações foi de cerca de 5,3 bilhões de euros (tanto o patrimônio quanto as dívidas e outras obrigações) e exigiu a emissão de uma fatia considerável de ações por parte da Heineken – a primeira vez que algo assim havia sido feito numa aquisição desde que a Heineken englobara a Amstel.

Em Monterrey, Fernández enfrentou críticas de alguns mexicanos, que retratavam o negócio como uma rendição a capitalistas estrangeiros. Outros ficaram decepcionados com o preço, uma vez que se estimara que o negócio da Femsa poderia chegar a 10 bilhões de dólares. Fernández respondeu que não se tratava de uma venda: “Nós trocamos nossa cervejaria por ações da Heineken”, explicou. Ele disse ter tomado “a decisão mais difícil na história da família” depois de conversar com os Carvalhos.¹⁸ “Vocês nos considerariam como primos?”, perguntou Fernández.¹⁹ Eles aceitaram com prazer, sobretudo porque os netos de Freddy não tinham primos. O próprio El Diablo se juntou ao conselho de supervisão da Heineken ao lado de outro representante mexicano.

A Heineken foi rápida em ressaltar os pontos positivos do negócio. Ele ajudaria a empresa a explorar os mercados latino-americanos, efervescentes não apenas pelo tamanho, mas

também pela estrutura rentável. Isso se aplicava sobretudo ao México, que era o quinto maior em volume e estava quase inteiramente nas mãos de apenas duas empresas. Em segundo lugar, o grupo Heineken poderia usar sua distribuição para levar as marcas Dos Equis, Tecate e Sol ao resto do mundo. Com isso, a Heineken cobria as Américas. Havia apenas um outro continente em que os holandeses nunca conseguiram moldar seu destino.²⁰

DESDE QUE A PARCERIA com a Fraser & Neave havia começado, quase oito décadas antes, as tensões entre a Heineken e seus aliados em Cingapura praticamente jamais se aliviaram. O desejo da Heineken de aumentar o controle sobre seu negócio asiático levava a confrontos recorrentes, desastres diplomáticos e tentativas de contornar a situação. As ofertas insistentes da Heineken para comprar seus parceiros eram dispensadas com raiva. Deve ter sido um alívio para os executivos de Amsterdã quando alguém de fora desfez o impasse.

A parceria começada com Pieter Feith sob o nome Malayan Breweries havia se transformado no grupo cervejeiro mais abrangente da Ásia. O empreendimento, renomeado Asia Pacific Breweries (APB) em 1990, ostentava ações em 24 cervejarias em catorze países, da Mongólia à Nova Zelândia. Suas vendas em 2011 chegaram a 2,97 bilhões de dólares cingapurenses por cerca de 16 milhões de hectolitros, com quarenta marcas, lideradas pela Tiger, a Anchor e a Heineken. O Vietnã transformou-se no segundo maior mercado da empresa holandesa.

No entanto, muitos achavam que a Heineken seria capaz de se mover muito mais depressa na Ásia sem a F&N. A diretoria de Cingapura era vista por algumas pessoas na Heineken como excessivamente cautelosa. Havia vários países em que a parceria se arrastava nitidamente atrás das rivais, sobretudo na China, que, em 2002, se tornara o maior mercado do mundo. Enquanto a APB abria uma cervejaria em Guangzhou, os dois parceiros seguiam em desacordo – a Heineken chegou inclusive a recorrer ao Supremo Tribunal de Cingapura a respeito de uma nomeação para diretor na China.

Tão frustrante quanto esses problemas era o fato de que as vendas da marca Heineken em si compunham apenas 30% do volume de vendas da APB, já que os cingapurenses continuavam a promover a Tiger. O aumento da classe média asiática tornava ainda mais atraente para a Heineken uma expansão na região: muitas das pessoas que de repente podiam pagar um pouco mais estavam mais inclinadas a optar por uma garrafa de Heineken para exibir o rótulo de modo casual.

A aquisição da Scottish & Newcastle, em 2008, aumentou ainda mais as tensões. Ela incluía um ativo promissor na Índia: uma participação de 37,5% na United Breweries, a empresa por trás da Kingfisher. A Índia era um mercado com perspectivas vertiginosas, destinado a fazer parte da joint venture APB, mas Vijay Mallya e sua United Breweries aparentemente se recusavam a trabalhar com a Heineken enquanto a APB tivesse ativos concorrentes no país. A Heineken tinha de comprá-los, em troca de sua subsidiária indonésia e outros ativos.

Sempre que tentavam comprar ativos na APB, os holandeses eram repelidos. Han Cheng Fong, um antigo diretor e presidente da F&N, mais tarde explicou que a rigidez dos cingapurenses era em parte uma questão de orgulho. “Poucos sabem que eu e meus colegas na F&N ligamos para quase todos os grandes acionistas para tentar comprar suas ações na Asia Pacific Breweries, de modo a assegurar a participação da F&N e manter a Tiger Beer em Cingapura”, escreveu no jornal *Straits Times*. “Além disso, poucos sabem que depois de aumentarmos a participação da F&N na APB até torná-la praticamente invendável, a Heineken se ofereceu para comprá-la pelo dobro do preço de mercado na época. Rejeitamos a proposta porque achávamos que a APB e a Tiger Beer pertenciam a Cingapura.”²¹

Como relembra Han Cheng Fong, o conselho foi alertado em 2006 para o fato de que a Heineken queria “organizar uma aquisição da F&N para levar a APB”. Aparentemente, seus colegas sentiram-se “ameaçados o suficiente” para introduzir um fundo de investimento controlado pelo Estado “como um cavaleiro branco para ajudar na luta contra a Heineken”. O suposto “cavaleiro branco” vendeu em 2010 sua participação de 14,9% para a Kirin, do Japão. Isso tornou a situação ainda mais difícil

para a Heineken, que tinha de trabalhar no mercado asiático com um parceiro orgulhoso e um concorrente.

A batalha pela APB teve início afinal em julho de 2012, sob a liderança de Charoen Sirivadhanabhakdi, o homem por trás da maior marca de cerveja da Tailândia. Qualquer pessoa que tenha passado mais do que algumas horas em Bangkok já se deparou com a Chang e o elefante em seu logo. A Thai Bev controlava três cervejarias no país e outra na China, além de mais de uma dezena de destilarias e um negócio em larga escala de refrigerantes.

Filho de vendedores ambulantes do sul da China, Charoen tornou-se o segundo homem mais rico da Tailândia, com uma fortuna estimada pela revista *Forbes* em 5,5 bilhões de dólares. Ele alega ter abandonado os estudos aos nove anos e começado no mundo dos negócios com uma pequena destilaria que produzia um licor barato de queimar a garganta. Charoen voltou-se para a cerveja na década de 1990, quando se juntou à Carlsberg: com eles, aprendeu a fabricar *lager*, e sua marca Chang logo arrebatou a liderança de mercado da Singha. Mais tarde ele se voltou para o mercado de refrigerantes, projetos agrícolas e imóveis. Seu plano de abrir o capital da Thai Bev na bolsa de valores foi frustrado por monges budistas, que organizaram protestos antiálcool. Em vez disso, a empresa foi listada em Cingapura.

Quando Charoen invadiu a cena de Cingapura, 64,8% da APB estavam nas mãos de uma joint venture igualitária entre a Heineken e a F&N. Separadamente, a Heineken possuía outra participação de 9,5% da APB, o que somava 41,9% na empresa asiática. Quase o mesmo poderia ser dito da F&N, que tinha uma participação direta de 7,3%. Mas a Thai Bev foi atrás das participações de outro grupo, o Oversea-Chinese Banking Corp. (OCBC), que, além de 8,4% da APB, tinha 22% da F&N. E as duas empresas eram interessantes para a Thai Bev.

A Thai Bev começou a agitar as coisas em 18 de julho de 2012, quando assinou um contrato no valor de quase 2,8 bilhões de dólares cingapurenses para comprar do OCBC os 22% que possuía na F&N. Outra empresa de um dos parentes de Charoen levou os 8,5% do banco na APB, com uma ambição declarada de

seguir em frente varrendo a Bolsa de Valores de Cingapura. As compras, totalmente inesperadas, foram consideradas o primeiro movimento numa batalha de alto risco para o mercado asiático. “Os tanques estão na rua”, disse um observador.²²

Dessa vez, a Heineken não tinha outra escolha a não ser tomar a iniciativa publicamente. Dois dias após o ataque da Thai Bev, em 20 de julho, os holandeses emitiram uma oferta de cinquenta dólares cingapurenses por ação da APB detida pela F&N, fosse por meio de sua joint venture ou diretamente. Junto com as ações que a Heineken já possuía, ela acumularia mais de 80% na APB. A oferta equivalia a 45% mais do que o preço médio das ações no mês anterior.

Enquanto a F&N pesava suas opções, a batalha começou a aquecer com os rumores de que outros grupos estavam se interessando pela empresa de Cingapura. O candidato mais provável era a Kirin. No entanto, poucos acreditavam que a F&N poderia apoiar uma oferta de qualquer outra parte que não a Heineken. Afinal, muito do valor do empreendimento residia na própria marca Heineken, que os holandeses poderiam retirar da APB caso não gostassem do novo proprietário.

Na sexta-feira, 3 de agosto, o conselho da F&N finalmente concordou em apoiar a oferta da Heineken. Para não ficar para trás, a Thai Bev revidou com um lance de 55 dólares cingapurenses por ação – mais do que a Heineken, exceto que a oferta da Thai cobria apenas os 7,3% da APB detidos diretamente pela F&N. Isso desencadeou um aumento da oferta da Heineken, em 18 de agosto, para 53 dólares cingapurenses por ação pela totalidade das ações da APB detidas pela F&N, chegando a um montante de 5,4 bilhões de dólares cingapurenses.

Mais uma vez, a diretoria da empresa de Cingapura apoiou a oferta da Heineken, mas a Thai Bev não quis se dar por vencida. No final de agosto, anunciou que tinha acumulado uma participação de 29% na F&N, comprando ações no mercado, e, duas semanas depois, um grupo de investimento de propriedade dos tailandeses ofereceu 7,2 bilhões de dólares por todas as ações remanescentes na F&N. Dado o fato de que os tailandeses já haviam comprado 8,5% da APB, engolindo a F&N (e a sua fatia

de 39,7% na APB), isso iria torná-los um poderoso acionista nessa fusão crucial.

Durante a semana seguinte, as máquinas de café dos bancos e escritórios de advocacia de Cingapura devem ter ficado superaquecidas, pois a Heineken e a Thai Bev começaram a negociar. Da mesma forma como haviam feito com a Carlsberg, no Reino Unido, quatro anos antes, os holandeses concordaram em encontrar um meio-termo com Charoen: os tailandeses apoiavam a oferta da Heineken para a APB desde que a Heineken se abstivesse de comprar a F&N, permitindo a Charoen finalizar a aquisição da empresa de Cingapura em 2013.

A aquisição completa da APB elevou a participação da Asia Pacific de menos de 3% para mais de 11% do volume de negócios da Heineken, em 2013. Embora o preço da cerveja na China ainda dificultasse os lucros no país, os holandeses aumentaram depressa suas vendas da marca Heineken na Ásia, e a Tiger de Cingapura começou a rugir mais convincentemente em outras partes do mundo.

QUANDO A POEIRA dessas últimas movimentações nas Guerras da Cerveja baixou, o mercado mundial estava dominado por apenas quatro empresas. Elas abastecem atualmente metade dos barris de cerveja num mercado que foi estimado pela Beverage Marketing Corporation em 1.941 milhões de hectolitros, no ano de 2012.²³ Os acordos frenéticos da última década viram os líderes de mercado atravessarem todas as barreiras geográficas. E a consolidação resultante ajudou a reduzir custos, atendendo a pressões por margens, à medida que os consumidores optavam cada vez mais pelo sofá em vez do bar.

Embora tal concentração tenha sido antecipada, ela acabou sendo sacudida mais uma vez por um grupo inesperado: Jorge Paulo Lemann, Marcel Telles e Carlos Alberto Sicupira, os três investidores brasileiros cujo credo mercadológico se baseava em meritocracia e “custo zero”. A parceria era conduzida por Lemann, um antigo campeão de tênis que fez fortuna no banco Garantia, em São Paulo.

Os funcionários da Brahma, a segunda maior cervejaria do Brasil, com as marcas Brahma e Skol, mal entenderam o que os

havia acertado quando sua empresa foi comprada por Lemann e seus acólitos. De calça jeans e tênis, os novos diretores demitiram centenas de pessoas e repassaram incansavelmente os custos. Eles gostavam de dizer que “custo é como unha, tem que cortar sempre”.²⁴ Alguns anos depois, haviam ultrapassado a Antarctica, a líder de mercado no país, e estavam prontos para incorporá-la. Em 1999, Lemann e seus consultores conseguiram convencer as autoridades reguladoras brasileiras que uma fatia de mercado de 70% para a Ambev, o nome da parceria, seria algo bom para o país.

O próximo passo foi ainda mais surpreendente. Em 2003, Lemann começou a conversar intensamente com Alexander van Damme, descrito como o mais ativo dos acionistas familiares por trás da belga Interbrew. Van Damme tinha interesse na fusão, porque estava mapeando uma estratégia global para a empresa: ele havia dividido o mercado em regiões e tinha como alvo os líderes de mercado de cada região, se possível com uma grande aquisição. A Ambev se encaixava na descrição para o mercado latino-americano.

Segundo o acordo, que chocou o mercado em março de 2004, os brasileiros teriam apenas participação minoritária na nova empresa, a InBev, mas logo ficou claro que eles fariam parte dos altos escalões de gerenciamento. Carlos Brito, um executivo inflexível escolhido a dedo por Lemann, tornou-se diretor-geral em 2005, e vários outros brasileiros se reuniram em Leuven para cortar custos furiosamente nos pequenos feudos construídos pela Interbrew.

Apoiado por Lemann e Van Damme, foi Brito quem ligou para St. Louis em junho de 2008. Dessa vez os investidores estavam de olho na Anheuser-Busch, os fabricantes da Budweiser. A empresa de St. Louis falhara quase por completo na expansão de suas operações para além dos Estados Unidos, mas ainda era um nome de peso no segundo maior mercado de cerveja. Os brasileiros maravilharam-se com as oportunidades que teriam diante de si caso conseguissem colocar as mãos na Budweiser – “Os Estados Unidos numa garrafa”, definiu Brito.

Na época, a gestão da Anheuser-Busch estava nas mãos de August Busch IV, filho mais velho de August Busch III. O jovem

tinha feito uma árdua escalada até o topo. Por muitos anos, lutara para ser levado a sério na empresa, mesmo tendo se saído bem no marketing com as não convencionais propagandas dos sapos e a campanha *Whassup* [E aí?] para a Budweiser. Seu pai era surpreendentemente econômico no apoio ao filho. Também não ajudava o fato de que Busch IV havia atraído o tipo errado de atenção da mídia nos anos 1980, ao se envolver num preocupante acidente com seu Corvette no Arizona, provocando a morte de uma garçonne de 22 anos. A polícia encontrou Busch em casa, aparentemente desorientado. A amostra de urina coletada no dia desapareceu e a amostra de sangue não pôde ser utilizada, pois fora colocada numa centrífuga. Nenhuma acusação foi feita contra ele, e Busch negou que o acidente tenha sido provocado por causa do álcool.²⁵

Em 2006, Busch IV finalmente chegou ao assento mais importante da empresa, e mostrou-se um chefe muito mais receptivo do que o pai. Embora na época a família Busch detivesse apenas uma pequena participação minoritária na Anheuser-Busch, ele jurou que a empresa jamais seria comprada “enquanto [eu] estiver de guarda”. Estava tão confiante que, para grande aborrecimento do pai, selou um acordo com a InBev para distribuir suas cervejas nos Estados Unidos – dando aos brasileiros acesso a informações valiosas sobre como funcionavam as coisas na Anheuser-Busch. Uma frota de vinte aviões e dois helicópteros, contas de entretenimento suntuosas e atividades colaterais, como o SeaWorld – tudo isso dava a eles várias ideias.

Quando Brito ligou, Busch IV logo tentou montar um plano de corte de custos de sua autoria. Em seguida, trabalhou numa aliança com a Modelo, a proprietária mexicana da Corona, em que a Anheuser-Busch detinha uma participação desde 1993. A venda da icônica empresa norteamericana, que se desenrolou em meio a crescentes tensões nos mercados financeiros, foi ferozmente contestada por funcionários e políticos. No entanto, August Busch IV aparentemente não conseguiu convencer o conselho (inclusive o próprio pai). Uma segunda oferta de 54,8 bilhões de dólares foi aprovada em julho – a maior aquisição em dinheiro de uma empresa de bens de consumo.

O cenário que se seguiu havia se tornado familiar. Embora a Anheuser-Busch fosse uma das cervejarias mais eficientes do mundo, os brasileiros ainda encontraram muito espaço para cortar empregos e reduzir custos. Brito tornou-se diretor-geral da AB InBev, que mudou seu comitê executivo para Nova York. August Busch IV deixou o conselho de administração da Anheuser-Busch menos de três anos depois do acordo. No livro *Bitter Brew*, sobre a dinastia Busch e o destino da Anheuser-Busch, o brilhante herdeiro mergulhou numa espiral de dependência de drogas e paranoia. Os amigos disseram ter encontrado um estoque de cerca de novecentas armas em sua casa, bem como gavetas e baldes cheios de munição. O próprio Busch reconheceu publicamente que sofria de depressão e outros problemas.²⁶

A fusão AB InBev não era apenas, de longe, a maior cervejaria do mundo e a que mais lucrava entre os principais nomes do mercado; era também uma das dez maiores empresas de bens de consumo depois de grupos como a Coca-Cola e a Procter & Gamble. Quando comprou a Modelo, em 2013, passou a ostentar vendas de 425 milhões de hectolitros – cerca de uma em cada cinco cervejas consumidas em qualquer lugar do mundo.

Enquanto isso, a South African Breweries ficou com a Miller, num acordo selado em 2002 por 5,6 bilhões de dólares. Os recursos injetados pela antiga Philip Morris na fabricante de Milwaukee não foram suficientes para ultrapassar a Anheuser-Busch e sua marca Budweiser. As vendas do grupo alcançaram 245 milhões de hectolitros ao ano no final de março de 2014, com pontos fortes na África e nos Estados Unidos. A SABMiller também detém 49% de participação na joint venture China Resources Snow, que se tornou um dos maiores grupos de cerveja do mundo após a aquisição de uma penca de cervejarias chinesas (inclusive antigos ativos da Heineken em Xangai e na província de Jiangsu).

Depois de suas próprias grandes aquisições, o grupo Heineken possui fábricas em todos os continentes, empregando mais de 85 mil pessoas. Em 2013, vendeu 178,3 milhões de hectolitros de cerveja (195,2 milhões contando sua participação em joint ventures) e atingiu um volume de negócios de mais de

21,25 bilhões de euros, tornando-se o terceiro maior do mundo. Mas é menos rentável do que a líder de mercado, o que alguns atribuem ao legado da família – ou à falta de interesse da empresa em desmantelar algumas das estruturas criadas pelo falecido patriarca.

Os países em que Freddy Heineken construiu a marca já não são os mais atraentes para a Heineken. O grupo continua a reforçar sua presença na Europa ocidental com compras significativas. A Espanha tornou-se um dos maiores mercados europeus da Heineken depois que ela assegurou uma participação majoritária na Cruzcampo, uma importante cervejaria espanhola sediada em Sevilha. Outra lacuna foi preenchida quando ela incorporou a austríaca Brau Union por 1,9 bilhão de euros, em 2003. E a expansão continuou inabalável no Leste Europeu com aquisições como a Krušovice, na República Checa, bem como os investimentos em marcas locais, como a Żywiec, da Polônia. No entanto, redução de custos tem sido a ordem do dia para a Heineken na Europa há vários anos, à medida que o consumo regional de cerveja vem diminuindo gradualmente por causa de pressões como a proibição de fumar em locais públicos e as mudanças no consumo de álcool. Outra estratégia para compensar a sede de cerveja cada vez menor na Europa ocidental tem sido o lançamento de dezenas de bebidas com baixo teor alcoólico ou até sem álcool. Várias décadas antes, a Heineken já havia adquirido uma empresa de refrigerantes, bem como várias destilarias, o que lhe permitiu capitalizar sobre sua distribuição. A empresa tem investido muito mais em inovação nos últimos anos, tanto para novos produtos e embalagens quanto para subprodutos destinados a estimular as vendas de cerveja, como barris de chope para levar para casa.

A promiscuidade do negócio europeu de cerveja também gerou dispendiosas investigações anticoncorrência, que concluíram com uma enorme multa de mais de 219 milhões de euros para a cervejaria holandesa em 2007, por um suposto cartel com a Grolsch e a Bavaria para fixar preços no mercado holandês²⁷ – o que as três negam. O documento da União Europeia descrevia reuniões em hotéis e bares de todo o país para discutir preços no final dos anos 1990. A Interbrew participou

das negociações, mas não foi multada, porque agiu como delatora. O Tribunal Geral da União Europeia mais tarde reduziu as multas da Heineken e da Bavaria em cerca de 10% e anulou a da Grolsch.

A Heineken continua sendo um dos maiores empregadores da Holanda devido à sua gigantesca fábrica em Zoeterwoude, que é descrita como a maior da Europa, com uma capacidade anual de 12,5 milhões de hectolitros. Mas o mercado holandês tornou-se quase uma adição tardia para a empresa, e estima-se que, em 2013, representava apenas 3% de suas vendas, muito embora ela detenha as duas marcas mais populares do país. Até o branding da Heineken na Holanda foi adaptado em função do de outros países, com as garrafas marrons e as caixas amarelas sendo substituídas por versões verdes. A mudança ocorreu em 2012, na enorme Operação Leo, assim batizada em homenagem ao importador americano.

O negócio da empresa nos Estados Unidos não é satisfatório em nenhum aspecto, e antigos funcionários da VMCO ficaram especialmente chateados que a Corona tenha retirado o rótulo de cerveja importada do gargalo da Heineken. “A Heineken USA preferiu ignorar as décadas de experiência que tinha em seu setor e buscar crescimento por meio de extensões de produtos mal-aconselhadas, mal-pensadas e simplesmente burras”, declarou Philip van Munching. “A marca Heineken, com uma equipe muito maior (e mais cara), além dos gastos mais altos, só tem visto sua fatia de mercado diminuir depois que meu pai deixou a VMCO.”²⁸

O destino da Heineken Light parece confirmar a postura defendida pelos Van Munching, que apoiavam plenamente a decisão de Freddy Heineken de se opor a essa variedade de cerveja. A Heineken Premium Light foi recebida com entusiasmo em 2006 como uma cerveja importada de baixa caloria que ainda continha 3,2% de álcool. Ela foi promovida com um orçamento publicitário estimado em não menos do que 50 milhões de dólares, mas a sede dos norte-americanos pelo produto logo se extinguiu. À medida que as vendas começaram a cair, o nome foi mudado para Heineken Light, e a empresa pulou de uma agência de publicidade para outra, tentando ao todo cinco agências e

cinco campanhas em menos de uma década. Nenhuma delas teve um impacto significativo nas vendas: em 2014, a Heineken Light foi descrita como uma das cervejas de declínio mais rápido dos Estados Unidos. Enquanto a Bud Light e a Coors Light se transformavam nas duas marcas mais vendidas do país (à frente da Budweiser), a Heineken Light permanecia pequena, definindo com menos de 0,2% do mercado.

Os diretores norte-americanos da empresa reconheceram que o mercado mudara muito. Com cervejas como a Yuengling e a Samuel Adams disseminando-se pelo país, centenas de pequenos grupos surgiram para saciar a crescente sede por cervejas artesanais diferenciadas. Dolf van den Brink, o jovem diretor-geral da Heineken USA, destacou a “mudança dramática”²⁹ na indústria, com o número de cervejarias norte-americanas disparando de apenas cinquenta, três décadas antes, para mais de 4 mil, em 2014, e esse número não para de subir. A Heineken está capitalizando na tendência para a diversidade com seu catálogo variado, descrevendo a Dos Equis como uma das cervejas que mais crescem no país, e o mesmo para a Tecate Light, na categoria leve.

Junto com sua recém-alcançada expansão na Ásia e na América Latina, a Heineken também se distinguiu com uma presença em larga escala na África. Baseando-se nos ativos que herdou da holding Cobra e de sua parceria há muito dissolvida com a Unilever, a empresa tem fábricas por toda a África. O negócio está quase todo construído em torno das marcas Star e Primus. A África e o Oriente Médio representam cerca de 14,5% do volume de negócios da empresa, com uma estimativa de que a Nigéria seja o segundo maior mercado do grupo depois do México. E a Heineken se comprometeu a fazer alguns de seus maiores investimentos sociais no continente africano.

As vertiginosas rodadas de acordos das últimas duas décadas ainda deixaram espaço para especulações sobre o que tem sido descrito como a maior megafusão na indústria da cerveja: uma parceria entre os dois maiores fabricantes do mundo, na qual o grupo belga iria devorar a SABMiller. Havia anos que corriam rumores sobre tal tentativa de aquisição, mas eles ressurgiram com mais insistência em 2014, quando a AB InBev terminou de

digerir a aquisição da Anheuser-Busch. O acordo formaria um gigante da cerveja responsável por uma fatia de mais de 30% do mercado mundial – antes de possíveis vendas. Entre os ativos mais interessantes da SABMiller está o seu negócio na África, onde a AB InBev ainda tem incursões significativas por fazer. A empresa está cotada na Bolsa de Londres.

Foi a Heineken quem, em setembro de 2014, jogou lenha na fogueira em torno da especulação, revelando que havia sido abordada pela SABMiller para uma potencial aquisição. Muitos foram rápidos em interpretar a jogada da SABMiller como uma maneira de se proteger de uma tentativa de aquisição pela AB InBev. O *Wall Street Journal* relatou que a AB InBev estava arrecadando fundos para uma potencial oferta gigante de aquisição, talvez na casa de 75 bilhões de libras.

A Heineken logo acrescentou que a parceria proposta pela SABMiller era “inexequível”, porque a família Heineken queria “preservar o patrimônio e a identidade da Heineken como uma empresa independente”. Devido ao acordo da Femsa, a L’Arche Green, holding das famílias Heineken e Hoyer, vira sua participação na Heineken Holding cair de 58,78%, em 2007, para 50,57%, no final de 2010. Mas, ao final de 2013, ela havia conseguido aumentar ligeiramente sua participação para 51,48%. Charlene de Carvalho anunciou naquele ano que pretendia gastar cerca de 100 milhões de euros em ações da Heineken Holding, e passou a adquirir vários pacotes nos meses seguintes.

Os rumores sobre a megafusão arrefeceram por vários meses até que, em setembro de 2015, ressurgiram de forma abrupta, com o anúncio de que a AB InBev tinha feito uma proposta de aquisição à SABMiller. Nos dias que se seguiram, as publicações financeiras se fartaram de superlativos para descrever as proporções gigantescas da potencial união: com um volume de vendas equivalente a 64 bilhões de dólares e uma produção de 740 milhões de hectolitros, a fusão iria representar mais de 30% do mercado de cerveja em volume e aproximadamente metade dos lucros da indústria. Alguns chegaram a estimar que ela se tornaria a empresa de bens de consumo de maior lucro operacional. O acordo reuniria ativos como a Stella, a Corona, a

Budweiser e a Becks com a Peroni, a Grolsch, a Pilsner Urquell e a Foster's.

A audácia de Carlos Brito e dos outros negociadores brasileiros por trás do "Project Chart" impressionou muitos. Entre os aspectos positivos estavam a força da SABMiller na África e seus ativos na China e em alguns países latino-americanos e europeus. Mas havia pouca dúvida de que qualquer acordo iria exigir ainda mais negociações para acalmar os reguladores – a questão mais imediata seria o mercado norte-americano, em que a participação conjunta da nova empresa era estimada em cerca de 75%.

A SABMiller não cedeu. Resistiu por quase dois meses, conseguindo aumentar a oferta inicial quatro vezes. Por fim, em novembro, foi fechado um acordo que avaliava a SABMiller em aproximadamente 70,6 bilhões de libras. Os acionistas receberam 44 libras por ação, exceto dois acionistas majoritários: a Altria, que detinha uma participação de cerca de 27% na SABMiller, e a BevCo, uma empresa da família colombiana Santo Domingo que possuía uma participação de aproximadamente 14%. Ambas receberam uma proposta que combinava dinheiro e ações na nova empresa.

O acordo foi revelado depois que a Molson Coors concordou em adquirir a participação da SABMiller na joint venture das duas, a Miller Coors – tornando a fusão proposta mais palatável para as autoridades norte-americanas de concorrência. Muitos reconheciam que ainda havia muito trabalho a fazer para reorganizar os ativos das duas empresas. Em diversos aspectos, era a terceira maior fusão da história, mas, além disso, ela também parecia especialmente complexa. Algumas semanas mais tarde, foi confirmado que a AB InBev e a SABMiller estavam levando a Grolsch e a Peroni a leilão.

A oferta de ações para a Altria e a BevCo enfraquecia a participação das famílias belgas e dos empresários brasileiros, que poderia cair de 51,9% na AB InBev para 43% na fusão proposta. Mas ambos os lados já haviam demonstrado em 2008 que estavam dispostos a adotar uma abordagem pragmática em prol de manter o crescimento.

Com o acordo gigantesco, a Heineken se tornou o segundo maior produtor de cerveja do mundo, ainda que de uma distância, valendo menos do que metade da megacervejaria em termos de receita. A empresa holandesa continuou a englobar companhias menores, a expandir as atividades internacionais e a reforçar sua presença no mercado premium. O tamanho, a diversidade e a administração cada vez mais controlada do grupo podem muito bem ser sua melhor proteção contra investidas indesejadas – bem como a participação da família Heineken.

Jean-François van Boxmeer gosta de dizer que ele e os outros funcionários da Heineken ao redor do mundo estão unidos pelo “sangue verde” que corre em suas veias. No entanto, a fidelidade permanece mais profundamente ancorada na família Heineken, que tem reafirmado claramente seu domínio sobre a empresa e pode muito bem continuar a conduzi-la pelos próximos anos.

Epílogo

ALEXANDER DE CARVALHO TINHA apenas dezessete anos quando seu avô materno faleceu. No entanto, havia passado tempo suficiente com Freddy Heineken para ouvir algumas de suas palestras sobre branding e adquirir alguns de seus hábitos. “Quando vou a um supermercado, sempre confiro se as garrafas estão bem exibidas na geladeira”, disse ele.¹ Enquanto sua mãe, Charlene Heineken, se distanciou das cervejarias durante muito tempo, Alexander fez sua estreia na reunião de acionistas em Amsterdã em abril de 2013, quando, aos 28 anos de idade, foi eleito membro do conselho de administração da Heineken Holding.

Como a mãe, os Carvalho foram criados para terem a cabeça no lugar. Isso não quer dizer que não tenham desfrutado o conforto de Candover Park, a propriedade da família em Londres e as férias de verão no magnífico retiro do avô no sul da França – para não falar do chalé em St. Moritz, onde o então príncipe herdeiro Guilherme Alexandre e sua noiva, Máxima, começaram sua lua de mel. Charlene de Carvalho é uma das mais ricas residentes do Reino Unido, com ativos estimados pelo *Sunday Times* em 6,365 bilhões de libras, em 2014. Mas ela gosta de dizer que a família não é tão rica quanto as pessoas pensam, porque não pode vender suas ações.

Os arranjos que Freddy Heineken estabeleceu para o seu legado – a participação majoritária na cervejaria que leva seu nome e que ele tanto lutou para recuperar – foram particularmente meticulosos. Embora as ações estejam agora com a filha, antes de sua morte Freddy tomou medidas para reduzir o risco de que a Heineken fosse diluída pelos netos: aparentemente, as ações serão repassadas com a condição de que eles só possam vendê-las entre si.

Freddy sentia especial orgulho de Alexander, um jovem brilhante, afável e cheio de charme. Sua protegida infância na

Inglaterra incluiu uma educação no colégio Eton, onde diz-se que esteve entre os melhores alunos. Ele então deixou o Reino Unido para estudar na Universidade Harvard, outra bolha de privilégio e empreendedores de sucesso. Entre seus colegas estavam Alexander Blankfein, filho do diretor-geral do Goldman Sachs, e Josh Kushner, cuja família construiu sua riqueza no ramo de imóveis. Alexander de Carvalho aparentemente entrou para o Porcellian Club, um grupo tão exclusivo que Franklin D. Roosevelt não conseguiu ser aceito.

Depois de Harvard, Carvalho começou a trabalhar no Gutmann, um pequeno banco em Viena. Lá, conheceu a condessa austríaca Stephanie von und zu Eltz, uma parente distante da imperatriz Sissi, de quem ficou noivo em 2012. Carvalho voltou a Londres para trabalhar para a Lion Capital, uma empresa de investimentos com participações em muitas companhias de bens de consumo e do setor de varejo. Ele ainda viaja regularmente para a Holanda, onde pode usar o antigo escritório do avô como base no centro da capital.

Alexander parece ter herdado o talento do avô para a publicidade. Quando um fotógrafo aparece, faz questão de erguer um copo de Heineken com a logo à mostra. O filho mais velho da família também professa ser altamente competitivo, assim como o pai. Ele disse ter ido ainda bem jovem para os Estados Unidos, por vontade própria, exatamente como o avô, e para Harvard, porque o lugar “é uma meritocracia em que você realmente não é julgado por seu passado”.² O que funcionou no seu caso, disse, pois ele sempre quis competir e ser o melhor que podia em tudo.

Assim como os quatro irmãos, Alexander cresceu ouvindo sobre cerveja quase diariamente, e gostava muito de discutir o negócio com o avô. “Nós conversávamos muito sobre a história da empresa, paixão, branding, marketing. Meu avô estava vinte anos à frente do seu tempo, por isso nunca foi uma surpresa para ele”, disse. “Era uma combinação de percepção de detalhes muito pequenos, compreensão das pessoas e acolhida do futuro. Ele estava sempre interessado em inventores, acadêmicos. Ampliou seu entendimento de muitas coisas e, como resultado, foi capaz de se mover mais rápido.”³

Com o irmão Charles, que estudou sociologia e economia na Universidade de Princeton, Alexander começou a frequentar reuniões de gestão há alguns anos. Charles trabalhou como estagiário na Heineken UK, vendendo Heineken e Tiger como seu avô antes dele. Alexander disse que também passou quatro meses numa cervejaria – não na Heineken, mas na Molson, no Canadá, começando o expediente às cinco da manhã. Suas três irmãs parecem ser menos diretamente envolvidas, embora Louisa de Carvalho seja creditada como uma das coprodutoras de *The Magic of Heineken*, um “documentário” sobre o grupo, a marca e a família.

Michel de Carvalho disse que seria “errado”⁴ qualquer membro da família liderar a empresa enquanto ela estiver listada. No entanto, desde a morte de Freddy Heineken, a família Carvalho como um todo se tornou visivelmente mais envolvida no funcionamento da empresa. Além de inventar promoções inteligentes, Charlene e o marido frequentam as fábricas com regularidade para encontrar funcionários locais e infundir um espírito de família ao crescente grupo. Eles gostam de se descrever como “embaixadores” da empresa. E também sempre aparecem nos muitos eventos esportivos patrocinados pelo grupo – seja para entregar a Copa Heineken de rúgbi ou para dar brilho à Heineken Holland House nas Olimpíadas de Londres.

Enquanto se preparava para assumir seu assento no conselho da Heineken Holding, Alexander usava orgulhosamente o relógio do avô no pulso. Ele insistiu que os pais nunca colocaram qualquer pressão sobre ele para trabalhar na empresa, mas estava bem claro que ele próprio nunca fizera disso uma questão. “Sempre conversamos sobre isso em casa. Não conheço ninguém melhor”, disse. “Tem de ser a gente.”⁵

Fontes

Este livro se baseia principalmente em mais de duas centenas de entrevistas realizadas na Holanda, no Reino Unido, nos Estados Unidos, na Dinamarca, na França, na Alemanha e na Bélgica. Vários antigos funcionários da Heineken proporcionaram-me correspondências e documentos internos, enquanto outras cartas e relatórios da empresa foram encontrados em arquivos públicos.

Mais detalhes e citações foram retirados de artigos de jornais e revistas, entre os quais *Het Financieele Dagblad*, *NRC Handelsblad*, *De Volkskrant*, *Het Algemeen Dagblad*, *De Telegraaf*, *Trouw*, *Het Parool*, *HP/De Tijd*, *Elsevier*, *Elan*, *Intermediair*, *Quote*, *FEM Business*, *Adformatie*, *The Wall Street Journal*, *Business Week*, *Fortune*, *Forbes*, *Modern Brewery Age*, *Beer Marketer's Insight*, *Impact International*, *The Financial Times*, *The Daily Telegraph*, *Le Monde*, *Libération*, *Les Dernières Nouvelles d'Alsace*, *Les Echos*, *Le Nouvel Economiste*, *Cinco Días*, *El País* e outros, bem como relatórios anuais, publicações de empresas e press releases de empresas relevantes. A Heineken também ajudou a publicar quatro livros sobre sua história.

Citações sem referência saíram de entrevistas com pessoas que só concordaram em contribuir com o livro de forma anônima. As citações de conversas com Alfred H. Heineken talvez não apareçam ao pé da letra, já que não tive permissão de gravar ou fazer anotações durante as entrevistas.

Notas

Prólogo

- [1.](#) Entrevista com Marlies Ponsioen.
- [2.](#) Entrevista com Allan van Rijn.
- [3.](#) Idem.

1. Tudo ou nada!

- [1.](#) Os primeiros anos da Heineken, da família de Gerard Adriaan e da cidade de Amsterdã durante a segunda metade do século XIX foram muito bem documentados na exibição “Heineken’s Amsterdam”, no arquivo da cidade de Amsterdã, em 2014.
- [2.](#) H.A. Korthals. *Korte geschiedenis der Heineken’s Bierbrouwerij Maatschappij N.V. 1873-1948.*
- [3.](#) Idem.
- [4.](#) R. Yntema. *The Brewing Industry in Holland, 1300-1800.*
- [5.](#) H.A. Korthals, op.cit.
- [6.](#) Idem.
- [7.](#) *Algemeen Handelsblad*, 24 fev. 1870, apud A. van der Zijl. *Gerard Heineken, de man, de stad en het bier.*
- [8.](#) Mevr. von B., geb. T. *Achter de Schermen!*. Amsterdã, 1891. A história de Willy e Hans von Barnekow é descrita com mais detalhes em: H. Scheffer. *Henry Tindal: Een ongewoon heer met ongewone besognes.*
- [9.](#) *NRC Handelsblad*, 19 mar. 1893.
- [10.](#) *Nieuwe Revu*, 12 nov. 1987.
- [11.](#) *Het Parool*, 5 out. 1968.
- [12.](#) *HP/De Tijd*, 23 dez. 1994.
- [13.](#) Boletim escolar, Hervormd Lyceum.
- [14.](#) Tóth, Sylvia. *Vakwerk, Framed Creativity*. Haia, 1992.
- [15.](#) Boletim escolar, Kennemer Lyceum, Bloemendaal.

2. Bier soll sein!

- [1.](#) D.U. Stikker, *Memoires*.
- [2.](#) Idem.
- [3.](#) Idem.
- [4.](#) Idem.
- [5.](#) Idem.
- [6.](#) Paauw, J.L. van der. *Guerilla in Rotterdam*. Haia, 1995.
- [7.](#) Carta não assinada para Dirk Stikker, dez. 1941, arquivo Heineken, arquivo da cidade de Amsterdã. Gaston-Dreyfus estava gravemente enfermo. A carta lamenta que o banco tenha sido liquidado depois de três gerações e 85 anos em que sua reputação seguiu intacta. A carta também ressalta o relacionamento caloroso entre os dois e a gratidão de Gaston-Dreyfus pela preocupação demonstrada por Heineken.
- [8.](#) Carta assinada por Pieter Feith, 21 jul. 1943, resumindo as conclusões de um enviado ("E.S.") a Marselha, arquivo Heineken, arquivo da cidade de Amsterdã.
- [9.](#) *NRC Handelsblad*, 1º ago. 1992.
- [10.](#) *'t Kennemer was toen zo!* (contribuição do ex-aluno Alfred Heineken à edição de aniversário do Kennemer Lyceum).
- [11.](#) Entrevista com Anton van Gulik.
- [12.](#) Entrevista retirada de um clipping da imprensa holandesa não identificado e não datado.
- [13.](#) Idem.
- [14.](#) Entrevista com Cees de Kruif.
- [15.](#) Entrevista com Ben ter Haar.
- [16.](#) Relatório de viagem de Dirk Stikker, jun. 1945, arquivo Heineken, arquivo da cidade de Amsterdã.
- [17.](#) Telegrama de Dirk Stikker para René Gaston-Dreyfus, fev. 1947, arquivo Heineken, arquivo da cidade de Amsterdã.
- [18.](#) Entrevista com Rudy de Man.

3. A cerveja holandesa rainha de Manhattan

- [1.](#) Entrevista com Jan Burger.
- [2.](#) *Het Financieele Dagblad*, 2 jun. 1975.
- [3.](#) *American Mercury* apud P. van Munching, *Beer Blast*.
- [4.](#) Okrent, Daniel. "Wayne B. Wheeler: The Man Who Turned Off the

Taps”, in *Smithsonian Magazine*, maio 2010.

- [5.](#) Berk, Leah Rae. *Temperance and Prohibition Era Propaganda: A Study in Rhetoric*, 2004, Brown University Library (Providence Center for Digital Scholarship).
- [6.](#) *De Volkskrant*, 15 dez. 1990.
- [7.](#) *Het Financieele Dagblad*, 2 jun. 1975.
- [8.](#) Idem.
- [9.](#) Entrevista com Ben ter Haar.
- [10.](#) Idem.
- [11.](#) Entrevista com Sibe Minnema.
- [12.](#) Entrevista com John Elink Schuurman.
- [13.](#) Entrevista telefônica com George Kahl.
- [14.](#) Entrevista com Rob van Duursen.
- [15.](#) Entrevista com Sibe Minnema.

4. Nosso jovem amigo

- [1.](#) Entrevista com Ben ter Haar.
- [2.](#) Entrevista telefônica com Anne Wilsey.
- [3.](#) *Het Parool*, 5 out. 1968.
- [4.](#) Entrevista com Ben ter Haar.
- [5.](#) *NRC Handelsblad*, 1º ago. 1992.
- [6.](#) *Het Parool*, 5 out. 1968.
- [7.](#) Carta de Alfred Heineken, citada em *The Magic of Heineken*.
- [8.](#) Idem.
- [9.](#) Carta de Alfred Heineken para Dirk Stikker, 14 fev. 1949.
- [10.](#) Carta de Dirk Stikker para o barão Collot d’Escury, 17 mar. 1949.
- [11.](#) Carta de Pieter Feith, 22 fev. 1953, arquivo Heineken, arquivo da cidade de Amsterdã.
- [12.](#) Heineken, *The Magic of Heineken*.
- [13.](#) Do clipping não identificado e não datado.
- [14.](#) *Het Parool*, 5 out. 1968.
- [15.](#) *Fortune*, 16 nov. 1981.
- [16.](#) Entrevista com Alfred Heineken conduzida por Mark Fuller por ocasião do prêmio de “Anunciante do Ano”, no Festival Internacional de Publicidade de Cannes, 1995.
- [17.](#) Idem.

[18.](#) Conversa com Alfred Heineken.

[19.](#) Entrevista com Wim Bouman.

5. Engolindo a Amstel

[1.](#) Entrevista com Guus Avis.

[2.](#) M. Jacobs e M. Maas M., *Heineken, 1949-1988*.

[3.](#) Conversa com Alfred Heineken.

[4.](#) Zwaal, Peter. *Frisdranken in Nederland: een twintigste eeuwse productgeschiedenis*. Roterdã, 1993.

[5.](#) M. Jacobs e M. Maas M., op.cit.

[6.](#) Entrevista com John Elink Schuurman.

[7.](#) Entrevista com Guus Avis.

[8.](#) Entrevista com Gregor Frenkel Frank.

[9.](#) M. Jacobs e M. Maas M., op.cit.

[10.](#) Entrevista com Carel van Lookeren Campagne.

[11.](#) Idem.

[12.](#) Conversa com Alfred Heineken.

[13.](#) Idem.

[14.](#) Entrevista com Gregor Frenkel Frank.

6. O despertar de Freddy

[1.](#) Entrevista telefônica com Jan Blokker.

[2.](#) Entrevista telefônica com Bob Bertina.

[3.](#) Préviade *Andere Tijden*, VPRO [programa de TV], 17 out. 2012.

[4.](#) Entrevista telefônica com with Fons Rademakers.

[5.](#) Entrevista telefônica com Jan Blokker.

[6.](#) *Het Parool*, 5 out. 1968.

[7.](#) *NRC Handelsblad*, abr. 1989.

[8.](#) Entrevista com Rob van Duursen.

[9.](#) Conversa com Alfred Heineken.

[10.](#) Idem.

[11.](#) Entrevista com Raymond Boon Falleur.

7. Refrescando o Reino Unido

1. *The British Brewing Industry with special reference to lager*, Setor de Estatísticas Operacionais, Departamento de Economia e Estatística, DHR, 7 dez. 1961.
2. Carta de Gerard van Os van Delden, 6 dez. 1965, arquivo Heineken, arquivo da cidade de Amsterdã.
3. Bilhete sobre grupos cervejeiros britânicos de J.C. Cornelis, 23 jan. 1961, arquivo Heineken, arquivo da cidade de Amsterdã.
4. Nicholas Barritt Redman observa que a fábrica em Chiswell Street provavelmente foi salva da destruição pela brigada de incêndio da companhia, que lutou com “coragem heroica” na grande investida incendiária à City em dezembro de 1940. “Quando os escombros foram enfim retirados, a fábrica era praticamente o único edifício a permanecer de pé”, escreveu ele.
5. O arquivo Whitbread, que foi transferido para o London Metropolitan Archives, inclui uma coleção de anúncios de cervejas impressos no Reino Unido.
6. Rascunho do relatório (da Heineken UK) sobre a aquisição de 1963.
7. Carta de Gerard van Os van Delden para Oscar Wittert van Hoogland, 22 jun. 1965, arquivo Heineken, arquivo da cidade de Amsterdã.
8. Carta de Alex Bennett para Oscar Wittert van Hoogland, 1º ago. 1969, arquivo Heineken, arquivo da cidade de Amsterdã.
9. Arquivo Whitbread.
10. Relatório para o conselho executivo da Heineken sobre uma reunião com a Whitbread, 17 out. 1969, arquivo Heineken, arquivo da cidade de Amsterdã.
11. Idem.
12. Idem.
13. Carta de Alex Bennett para Oscar Wittert van Hoogland, 27 out. 1969, arquivo Heineken, arquivo da cidade de Amsterdã.
14. Idem.
15. Carta de Alex Bennett para Oscar Wittert van Hoogland, 4 dez. 1969, arquivo Heineken, arquivo da cidade de Amsterdã.
16. Entrevista com Michael Everett.
17. Entrevista com Dave Trott.
18. Entrevista com Frank Lowe.
19. Entrevista com Simonds-Gooding.
20. Idem.
21. Entrevista telefônica com Terry Lovelock.

- [22.](#) Diálogo descrito por Frank Lowe.
- [23.](#) P. Brown, *Man Walks into a Pub*.
- [24.](#) Entrevista com Simonds-Gooding.
- [25.](#) Idem.
- [26.](#) Idem.
- [27.](#) Entrevista com Adam Kirby.
- [28.](#) Como descrito por Frank Lowe.
- [29.](#) Entrevista com Frank Lowe.
- [30.](#) Entrevista com Simonds-Gooding.
- [31.](#) Idem.

8. Fortaleza Europa

- [1.](#) Relatório não datado e não assinado sobre l'Alsacienne de Brasserie, arquivo Heineken, arquivo da cidade de Amsterdã.
- [2.](#) Entrevista com Michel Debus.
- [3.](#) Press release aprovado por Michel Hatt, conforme registrado num telex de um banqueiro para Alfred Heineken, 4 ago. 1972, arquivo Heineken, arquivo da cidade de Amsterdã.
- [4.](#) Entrevista telefônica com Roland Wagner.
- [5.](#) Telex de Alfred Heineken para sua secretária, sra. De Looper, ago. 1972 (data incerta), arquivo Heineken, arquivo da cidade de Amsterdã.
- [6.](#) Idem.
- [7.](#) Entrevista com Jean-Claude Colin.
- [8.](#) *Les Dernières Nouvelles d'Alsace*, 16 jan. 1975.
- [9.](#) Entrevista com Grégoire Champetier.
- [10.](#) Entrevista com Jean-Claude Colin.
- [11.](#) Entrevista telefônica com Patrick Bonduel.
- [12.](#) Edição sem data intitulada *La Guerre des deux bières* e publicada antes do acordo.
- [13.](#) Entrevista com Alberto Comenge Jr.
- [14.](#) Idem.
- [15.](#) *Cinco Días*, 22 set. 1984.
- [16.](#) Entrevista telefônica com Kees van Es.
- [17.](#) Entrevista com Javier Posada.
- [18.](#) Entrevista com Johnny Thijs.

9. O sequestro

- [1.](#) Conversa com Alfred Heineken.
- [2.](#) P.R. de Vries, *De ontvoering van Alfred Heineken*.
- [3.](#) Idem.
- [4.](#) Entrevista com Gert van Beek.
- [5.](#) *NRC Handelsblad*, 1º ago. 1992.
- [6.](#) Declaração de Alfred Henry Heineken, Centrale Executieve Recherche, Bureau Zware Criminaliteit, Overvallen, 30 nov. e 1º dez. 1983.
- [7.](#) P.R. de Vries, op.cit.
- [8.](#) Idem.
- [9.](#) Declaração de Alfred Heineken.
- [10.](#) Idem.
- [11.](#) Idem.
- [12.](#) P.R. de Vries, op.cit.
- [13.](#) Conversa com Freddy Heineken.
- [14.](#) P.R. de Vries, op.cit.
- [15.](#) Idem.
- [16.](#) Entrevista com Gert van Beek.
- [17.](#) Gravação policial.
- [18.](#) P.R. de Vries, op.cit.
- [19.](#) Idem.
- [20.](#) Idem.
- [21.](#) Entrevista com Kees Sietsma.
- [22.](#) Entrevista com Gert van Beek.
- [23.](#) Entrevista com Ed van Kerkhof.
- [24.](#) Declaração de Alfred Heineken.
- [25.](#) Entrevista com Gert van Beek.
- [26.](#) Entrevista com Kees Sietsma.
- [27.](#) Entrevista com Gert van Beek.
- [28.](#) Como descrito na entrevista com Jan Baas e Rob Neve.
- [29.](#) P.R. de Vries, op.cit.
- [30.](#) Como descrito por Frank Lowe.
- [31.](#) *Stern*, clipping sem data intitulado *Heineken-Entführung, Das unbekannte Leben des Bierkönigs*.
- [32.](#) Declaração de Elisabeth Johanna de Laat à polícia, Recherchedienst, Gemeentepolitie Amsterdam, 9 nov. 1983.

- [33.](#) Declaração de Alfred Heineken.
- [34.](#) Da entrevista em *Hoge Bomen*, documentário para a TV holandesa, Pieter Jan Hagens, 2002.
- [35.](#) Entrevista com Ed van Kerkhof.
- [36.](#) *The Guardian*, 1º fev. 2003.
- [37.](#) Quarta audição de Martin Erkamps, Centrale Executieve Recherche, Gemeentepolitie Amsterdam, 7 dez. 1983.
- [38.](#) Entrevista com Ed van Kerkhof.
- [39.](#) *NRC Handelsblad*, 1º ago. 1992.
- [40.](#) Declaração de Alfred Heineken.
- [41.](#) Conversa com Alfred Heineken.

10. Perdendo o gás

- [1.](#) História contada por Pete Brown na apresentação sobre publicidade de cerveja no Museu de Marcas, Embalagens e Propaganda de Londres, abr. 2014.
- [2.](#) Entrevista com Dave Trott.
- [3.](#) Sir Derrick Holden-Brown apud K. Dunstan, *The Amber Nectar*.
- [4.](#) Entrevista com Simonds-Gooding.
- [5.](#) Pete Brown na apresentação citada anteriormente. Os detalhes e as análises do marketing da Heineken e da Stella no Reino Unido foram fornecidos por Alfredo Marcantonio, Adrian Holmes, Paul Weinberger e John Lowery.
- [6.](#) Entrevista com Miles Templeman.

11. Invadindo Nova York

- [1.](#) Conversa com Alfred Heineken.
- [2.](#) Entrevista com Dieter Holterbosch.
- [3.](#) P. Hernon e T. Ganey, *Under the Influence*.
- [4.](#) Entrevista com Dieter Holterbosch.
- [5.](#) *Handelsblatt*, 31 mar. 1976.
- [6.](#) Conversa com Alfred Heineken.
- [7.](#) Entrevista com Dieter Holterbosch.
- [8.](#) Entrevista com Jan Burger.

- [9.](#) *Het Financieele Dagblad*, 2 jun. 1975.
- [10.](#) Entrevista com Jan Burger.
- [11.](#) *Het Financieele Dagblad*, 2 jun. 1975.
- [12.](#) Entrevista com Jan van Rossem.
- [13.](#) Entrevista com Rob van Duursen.
- [14.](#) Entrevista com Jan Burger.
- [15.](#) P. van Munching, *Beer Blast*.
- [16.](#) Entrevista com George Kahl.
- [17.](#) *Het Parool*, 10 abr. 1982.
- [18.](#) *Adformatie*, 6 out. 1988.
- [19.](#) Fatias de mercado de cervejas importadas nos Estados Unidos segundo estimativa da Beverage Marketing.
- [20.](#) Apud P. van Munching, *Beer Blast*.
- [21.](#) *Modern Brewery Age*, 10 jul. 1995.
- [22.](#) *Business & Finance*, 4 ago. 1994.
- [23.](#) P. van Munching, *Beer Blast*. A suposta observação de Foley não foi direcionada a Christopher van Munching pessoalmente, mas a um grupo de diretores.
- [24.](#) *Modern Brewery Age*, 10 jul. 1995.
- [25.](#) *Ad Age*, 1º maio 1996.
- [26.](#) Bob Garfield em *Advertising Age*, 29 abr. 1996.

12. O rei não coroadado da cerveja

- [1.](#) *De Volkskrant*, 12 nov. 2010.
- [2.](#) *NRC Handelsblad*, 20 abr. 1993.
- [3.](#) *De Volkskrant*, 24 maio 1988, citando uma entrevista com Alfred Heineken publicada no *Bündner Zeitung*.
- [4.](#) *Weltwoche*, 30 dez. 1993.
- [5.](#) Entrevista telefônica com Robert Obrist.
- [6.](#) Entrevista com Sibe Minnema.
- [7.](#) Entrevista telefônica com Ferry Hoogendijk.
- [8.](#) Conversa com Freddy Heineken.
- [9.](#) *Der Spiegel*, 5 dez. 1983.
- [10.](#) Carta de George Bush citada no *Wall Street Journal*, 1º set. 1992.
- [11.](#) Conversa com Alfred Heineken.
- [12.](#) *Fortune*, 16 nov. 1981.

[13.](#) *De Groene Amsterdammer*, 6 nov. 1996.

[14.](#) Entrevista com Frans de Groen.

[15.](#) Entrevista com Paul Rutten Sr.

[16.](#) *Elan*, jun. 1992.

13. As Guerras da Cerveja

[1.](#) Entrevista telefônica com Aleš Kocvera.

[2.](#) *Het Financieele Dagblad*, 11 dez. 1998.

[3.](#) Entrevista com Hans Meerlo.

[4.](#) Idem.

[5.](#) Entrevista com Johnny Thijs.

[6.](#) *FEM Business*, 24 jul. 1993.

[7.](#) Clissold, Tim. *Mr. China*. Londres, Constable & Robinson, 2010.

[8.](#) *FEM Business*, 24 jul. 1993.

14. Depois de Freddy

[1.](#) Boletim de notícias da Nederland 1, 4 jan. 2002.

[2.](#) *NRC Handelsblad*, 4 jan. 2004.

[3.](#) Conversa com Alfred Heineken.

[4.](#) *Lions News*, 22 jun. 1995.

[5.](#) *De Volkskrant*, 15 out. 2011.

[6.](#) Entrevista telefônica com Wouter Pijzel.

[7.](#) Escritório Europeu de Patentes, requerimento NL1001526 (C2), 2 maio 1997.

[8.](#) Ata da reunião anual de acionistas da Heineken Holding N.V., 26 abr. 2002.

[9.](#) Conversa com Alfred Heineken.

[10.](#) *Het Parool*, 28 abr. 1989.

[11.](#) *NRC Handelsblad*, 11 jan. 2002.

[12.](#) *Long Beach Independent*, 9 nov. 1956.

[13.](#) *Janesville Daily Gazette*, 15 maio 1958.

[14.](#) *The Raleigh Register*, 24 out. 1956.

[15.](#) *The Daily Mail*, 10 nov. 2012.

[16.](#) Os detalhes sobre as famílias Popper e Lisser foram baseados em

certidões de nascimento e casamento, passaportes, relatórios de imprensa norte-americanos e outros documentos fornecidos por arquivistas em Amsterdã e Hamburgo.

[17.](#) *Nouvelliste du Rhône*, 21 dez. 1967.

[18.](#) *The Daily Mail*, 10 nov. 2012.

[19.](#) Press release da Heineken Holding, 25 abr. 2002.

15. Saideira

[1.](#) Entrevista com Frank Lowe.

[2.](#) A listagem de marcas de cerveja internacional (contando as vendas fora de seu mercado interno no ano de 2012) foi retirada da Plato Logic, segunda citação da *Trends*, uma revista belga. A Heineken publicou outra listagem feita pela Canadean, baseada em sua Database Anual de Marcas, de 14 de julho, que mostra a Heineken com uma fatia de mercado de 19% no segmento internacional de *lager* premium, bem à frente da Corona e da Budweiser, ambas com 10%. Em seguida aparecem a Carlsberg, a Modelo, a Stella Artois, a Beck's, a Amstel, a Tuborg e a Tiger.

[3.](#) Entrevista com Alan Gourdie.

[4.](#) *FEM Business*, 5 maio 2007.

[5.](#) Entrevista telefônica com Erik Hartwall.

[6.](#) Entrevista telefônica com John Dunsmore.

[7.](#) Press release da Carlsberg, 31 out. 2007.

[8.](#) Entrevista telefônica com John Dunsmore.

[9.](#) Idem.

[10.](#) *NRC Handelsblad*, 16 nov. 2007.

[11.](#) *NRC Handelsblad*, 10 jan. 2008.

[12.](#) Entrevista telefônica com John Dunsmore.

[13.](#) Idem.

[14.](#) O lançamento de ações da Carlsberg para financiar o acordo foi possibilitado por uma alteração do estatuto da Fundação Carlsberg, que teve de ser aprovado pelo Ministério da Justiça dinamarquês. A modificação permitiu à fundação reter apenas 25% das ações da Carlsberg (em vez da exigência anterior de que deveria reter a maioria), mantendo mesmo assim 51% dos direitos de voto da empresa.

[15.](#) S. Enbom, *The Hartwall Story*.

[16.](#) *The Observer*, 30 dez. 2007.

- [17.](#) Entrevista com Alan Gourdie.
- [18.](#) Entrevista do documentário *The Magic of Heineken*.
- [19.](#) Idem.
- [20.](#) A Femsa teve de se comprometer a não vender suas ações por cinco anos (com algumas exceções) ou aumentar sua participação na Heineken Holding para mais de 20%, ou sua participação no grupo Heineken acima de um ativo econômico de 20%.
- [21.](#) *Straits Times*, 11 abr. 2014.
- [22.](#) Ian Shackleton, da Nomura, citado por *De Volkskrant*, 21 jul. 2012.
- [23.](#) Tamanho do mercado mundial de 1.941 milhões de hectolitros fornecido pela Beverage Marketing Corporation, empresa de Nova York especialista em pesquisa de mercado, frequentemente usada como referência na indústria cervejeira norteamericana e mundial.
- [24.](#) C. Correa, *Sonho grande*.
- [25.](#) P. Hernon e T. Ganey, op.cit.
- [26.](#) W. Knoedelseder, *Bitter Brew*.
- [27.](#) Comissão Europeia, decisão de 18 abr. 2007 (Zaak nr. COMP/B-2/37.766 – Nederlandse biermarkt).
- [28.](#) Philip van Munching em correspondência com a autora.
- [29.](#) Entrevista filmada para o *USA Today*, 7 jul. 2014.

Epílogo

- [1.](#) *De Volkskrant*, 26 abr. 2013.
- [2.](#) *Quote*, jul. 2014.
- [3.](#) Breve conversa com a autora.
- [4.](#) *Het Financieele Dagblad*, 7 mar. 2013.
- [5.](#) *NRC Handelsblad*, 26 abr. 2013.

Bibliografia

- Amerongen, M. van. *Het gekwelde leven van die snelgeklede, rapgekapte, fraaibesnorde, goedgebekte sherrydrinkers*. Amsterdã, De Bezige Bij, 1975.
- Baron, Stanley Wade. *Brewed in America: A History of Beer and Ale in the United States*. Boston, Literary Licensing, 1962.
- Barritt Redman, Nicholas. *The Story of Whitbread PLC, 1742-1990*. Publicação organizada pelo arquivo da empresa, Londres, 1990.
- Beek, Gert van. *Meneer Heineken, het is voorbij, hoe de politie Freddy Heineken bevrijdde*. Amsterdã, Ambo|Anthos, 2013.
- Behringer, Wolfgang. *Löwenbräu. Von den Anfängen des Münchener Brauwesens bis zur Gegenwart*. Munique, Süddeutscher, 1991.
- Boak, Jessica e Ray Bailey. *Brew Britannia: The Strange Rebirth of British Beer*. Londres, Aurum Press, 2014.
- Bossard, J.C. e Spier, J. *Aan d'Amstel en het IJ, 100 Jaar bouwen en brouwen. Uit de geschiedenis van de Amstelbrouwerij, 1870-1970*. Amsterdã, s.n., 1970.
- Brown, Pete. *Man Walks into a Pub: A Sociable History of Beer*. Londres, Pan, 2010.
- _____. *Three Sheets to the Wind: One Man's Quest for the Meaning of Beer*. Londres, Pan, 2007.
- _____. *Hops and Glory: One Man's Search for the Beer That Built the British Empire*. Londres, Pan, 2009.
- Carlsberg fondet, *The Book of Carlsberg: Father and Son, The History of Carlsberg*. Copenhagen, Carlsberg, 1962.
- Clissold, Tim. *Mr. China*. Londres, Constable, 2010.
- Cochran, Thomas C. *The Pabst Brewing Company: The History of an American Business*. Nova York, New York University Press, 1948.

- Colin, Jean-Claude e Potel-Jehl, Jean-Dany. *La bière en Alsace*. Estrasburgo, Coprur, 1989.
- Cornelissen, J.F.L.M. *Het Bierboek*. Eindhoven, Bura Boeken, 1983.
- Correa, Cristiane. *Dream Big: How the Brazilian Trio behind 3G Capital – Jorge Paulo Lemann, Marcel Telles and Beto Sicupira – Acquired Anheuser-Busch, Burger King and Heinz*, 2014. [Ed. bras.: *Sonho grande: Como Jorge Paulo Lemann, Marcel Telles e Beto Sicupira revolucionaram o capitalismo brasileiro e conquistaram o mundo*. Rio de Janeiro, Sextante, 2014.]
- Dean, Martin. *Robbing the Jews: The Confiscation of Jewish Property in the Holocaust, 1933-1945*. Cambridge, Cambridge University Press, 2008.
- Doorman, G. *De Middeleeuwse Brouwerij en de gruit*. Haia, Martinus Nijhoff, 1955.
- Downard, W. *Dictionary of the History of the American Brewing and Distilling Industries*. Westport, Greenwood, 1980.
- Dunstan, Keith. *The Amber Nectar: A Celebration of Beer and Brewing in Australia*. Ringwood (Austrália), Viking O'Neil, 1987.
- Enbom, Sten. *The Hartwall Story*. Helsinque, Print Best, 2013.
- Gourvish, T.e R. Wilson. *The British Brewing Industry, 1830-1980*. Cambridge, Cambridge University Press, 1994.
- Guinness, Jonathan. *Requiem for a Family Business*. Londres, Pan, 1997.
- Habbershaw, Rodney. *El vuelo del Águila*. Madri, LID Editorial, 2010.
- Hajn, Ivo. *Budějovický Budvar, 1895-1995*. České Budějovice, s.n., 1995.
- Hawkins, K. e C. Pass. *The Brewing Industry: A Study in Industrial Organisation and Public Policy*. Londres, Heinemann, 1979.
- Hernon, Peter e Ganey, Terry. *Under the Influence: The Unauthorized Story of the Anheuser-Busch Dynasty*. Nova York, Avon Books, 1991.
- Hoelen, H. *Een studie over de biermarkt en het verbruik van alcoholische dranken*. Amsterdã, J.H. de Bussy, 1952.

- _____. *De economische problematiek van de biermarkt, in het bijzonder in Nederland*. Amsterdã, J.H. de Bussy, 1961.
- Jacobs, M., Maas M. e J. van der Werf. *Heineken History, 1949-1988*. Amsterdã, Heineken, 1991.
- Jacobs, M. e Maas M. *De magie van Heineken*. Amsterdã, Heineken, 2001.
- Jackson, M. *The World Guide to Beer*. Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1977.
- Jansen, A. *Bier in Nederland en België: een geografie van de smaak*. Amsterdã, Koninklijk Nederlands Aardrijkskundig Genootschap, 1987.
- Janssen de Limpens, K.J.Th. *Honderd Jaar Brand, de historie van een Limburgse Brouwerij, 1871-1971*. Wjlrre, Brand, 1971.
- Jol, G. *Ontwikkeling en organisatie der Nederlandsche brouwindustrie*. Haarlem, De erven F. Bohn, 1933.
- Kistemaker, R. e Van Vilsteren, V. *Bier! Geschiedenis van eenvolksdrank*. Amsterdã, Bataafsche Leeuw, 1994.
- Knoedelseder, William. *Bitter Brew: The Rise and Fall of Anheuser-Busch and America's Kings of Beer*. Nova York, HarperBusiness, 2012.
- Korthals, H.A. *Korte geschiedenis der Heineken's Bierbrouwerij Maatschappij N.V. 1873-1948*. Amsterdã, De Liefde, 1948.
- Lepeltak, Thomas. *Meer zeg ik niet*. Amsterdã, Uitgeverij Boom, 2005.
- Lhoëst, L.P.M.H. *Honderd Vijf en Twintig jaar Gulpener Bierbrouwerij Distilleerderij en Azijnfabriek, 1825-1950*. Gulpen, s.n., 1950.
- Macintosh, Julie. *Dethroning the King: The Hostile Takeover of Anheuser-Busch, an American Icon*. Hoboken (Nova Jersey), Wiley, 2011.
- Mak, Geert. *Amsterdam: A Brief Life of the City*. Londres, Vintage, 2001.
- Mayle, Peter. *Thirsty Work: Ten Years of Heineken Advertising*. Londres, Macmillan, 1983.
- Munching, Philip van. *Beer Blast: The Inside Story of the Brewing Industry's Bizarre Battles for Your Money*. Nova York, Crown Business, 1997.

- Reader, W.J. *Vijftig Jaar Unilever, 1930-1980*. Londres, William Heinemann, 1980.
- Reinders, Henk e Bruggeman, W.J. *De geschiedenis van Vrumona, 1945-1993*. Bunnik, s.n., 1993.
- Riepl, Wolfgang. *De Belgische bierbaronnen, het verhaal achterAnheuser-Busch InBev*. Roeselare, Roularta Books, 2009.
- Ritchie, Berry. *An Uncommon Brewer: The Story of Whitbread, 1742-1992*. Londres, James & James, 1992.
- Scheepmaker, N. e De Groen, J. *Vakmanschap is meesterschap*. Zwolle, Waanders, 1992.
- Scheffer, H. *Henry Tindal. Een ongewoon heer met ongewone besognes*. Bussum, Fibula-Van Dishoeck, 1976.
- Schreurs, W. *Geschiedenis van de reclame in Nederland 1870-1990*. Utrecht, Spectrum, 1989.
- Schutten, Anne-Mieke. *Geef mij maar een slappe whisky, Freddy Heineken, een biografische schets*. Soesterberg, Aspekt B.V., 2007.
- Sluyterman, Keetie e Bouwens, Bram. *Heineken: 150 jaar, Brouwerij, merk en familie*. Amsterdã, Uitgeverij Boom, 2014.
- Spaendonck, C. van. *Waarom ging de Amstel Brouwerij N.V. er in 1968 toe over met de Heineken's Bierbrouwerij Maatschappij N.V. tefuseren?*, s.l., s.n., 1985.
- Spicer, John, Chris Thurman, John Walters e Simon Ward. *Government Intervention in the Brewing Industry*. Basingstoke, Palgrave Macmillan, 2013.
- Stikker, Dirk U. *Men of Responsibility: A Memoir*. Nova York, Harper & Row, 1966.
- _____. *Memoires: Herinneringen uit de lange jaren waarin ik betrokken was bij de voortdurende wereldcrisis*. Roterdã, Nijgh & Van Ditmar, 1966.
- Voogd, Christophe de. *Geschiedenis van Nederland, Vanaf de prehistorie tot het heden*. Amsterdã, Arena, 1996.
- Vries, Peter R. de. *De ontvoering van Alfred Heineken*. Baarn, Fontein, 1993.
- Wilson, C. *Unilever in de Tweede Industriële Revolutie, 1945-1965*. Haia, Martinus Nijhoff, 1968.

Yntema, R. *The Brewing Industry in Holland, 1300-1800*.

Dissertação não publicada, Chicago, 1992.

Zijl, Annejet van der. *Gerard Heineken, de man, de stad en het bier*. Amsterdã, Querido/Bas Lubberhuizen, 2014.

Zwaal, Peter. *Amstel, het verhaal van ons bier, 1870-heden*.

Amsterdã, Lubberhuizen, Uitgeverij Bas, 2010.

Agradecimentos

Alfred “Freddy” Heineken foi muitas vezes perguntado sobre quando iria escrever sua própria história. Afinal, ele poderia tomar para si a maior parte do crédito por ter transformado o próprio nome numa das marcas mais famosas do mundo, e os episódios dramáticos de sua vida não ficam aquém dos aspectos épicos da trajetória da marca. A resposta não era promissora: o bilionário holandês dizia que só iria considerar gravar sua história se lhe faltasse dinheiro.

Conheci Heineken na década de 1990, quando colaborava a partir de Amsterdã com vários jornais de língua inglesa e francesa. Enquanto cobria a empresa, ansiava por saber mais sobre a história por trás da marca e seu enigmático proprietário. Todos os dias, milhares gritavam “Heineken” para a pessoa do outro lado do balcão, mas poucos suspeitavam das aventuras por trás do produto. Fora da Holanda, menos gente ainda se dava conta de que Heineken era o nome de um bilionário intrigante.

“A gente se vê no tribunal” foi a primeira coisa que ele me disse quando nos conhecemos, em setembro de 1994. Estávamos na sala de recepção da antiga fábrica da Heineken em Stadhouderskade, no centro de Amsterdã, rodeados por vários outros correspondentes internacionais. Ele fora avisado de que eu tinha começado a pesquisar para uma biografia empresarial da Heineken – a cerveja, a empresa e a família. Mas, em seguida, me convidou “para um chá” no Pentágono, seu escritório e cobertura logo ali do lado. Quando liguei para confirmar a reunião, ele disse que iria colocar um remédio para dormir no meu chá e tirar a minha roupa.

Heineken me mostrou o prédio com orgulho, apontando para uma peça decorativa que encontrara em Milão e outra que descobrira num mercado de pulgas em Paris. Era com frequência divertido, sempre fazendo trocadilhos e observações incisivas

sobre a sociedade humana. Cheguei até a visitar a suíte privada atrás de seu escritório, completa, com cama de dossel e uma banheira em formato de rocha. Na parede havia uma pintura de uma mulher nua com um gato, que ele grosseiramente chamava de “Mulher com gato e perereca”.

Ao todo, encontrei Freddy Heineken cinco vezes para entrevistas que em certas ocasiões duravam uma tarde inteira. Eu não tinha autorização para gravar ou tomar notas, porque as conversas deveriam ser apenas introdutórias. No processo, ele se alternava constantemente entre as mais encantadoras declarações e os comentários mais ofensivos, as tiradas mais sutis e os desvarios mais absurdos. Evitava perguntas sobre momentos bem documentados da história da Heineken, mas falava abertamente sobre alguns dos aspectos mais privados de sua vida. Às vezes, me denegria de forma abrupta, mas, no minuto seguinte, aparentemente tentava me encantar ou me impressionar, atendendo, por exemplo, a uma ligação particular da rainha Beatriz enquanto estávamos sozinhos em seu escritório, no dia do seu aniversário.

A personalidade gigante de Freddy Heineken e sua atitude um tanto irreverente distinguem-no de outros capitães da indústria. Ele construiu sua marca de cerveja com talento inegável, forjando uma identidade atraente que é reconhecida em quase todo o mundo. Também demonstrou notável visão estratégica para orientar a expansão internacional do grupo. Tudo isso tornava ainda mais atraente a ideia de contar a história do homem, para tentar explicar o que o fazia funcionar.

Igualmente interessante era a história da marca Heineken e o fenômeno de marketing por trás dela. Jovens gerentes de marketing na indústria vão declarar prontamente que não vendem cerveja, vendem marketing. Heineken fez isso de forma fascinante, persuadindo consumidores de São Francisco a Hanói de que eles deveriam gastar um dólar a mais para beber Heineken – mesmo que fosse difícil distinguir a cerveja de qualquer outra *lager* europeia.

Freddy sugeriu que, se eu realmente insistisse em estudar a Heineken, poderíamos “fazer uma bela história juntos”. Mas quando se tornou claro para ele que a biografia corporativa

permaneceria independente (exatamente como eu explicara quando me aproximei dele pela primeira vez), nosso relacionamento azedou. Ele passou a ignorar todas as minhas dúvidas, aparentemente porque eu me recusava a deixá-lo editar meu manuscrito. Como ele mesmo admitiu, gostava de perguntas afiadas, mas não de ser contrariado. Chegou inclusive a tentar obstruir minha pesquisa, fazendo ameaças ridículas e às vezes levando-as a cabo.

A oposição declarada de Freddy Heineken à minha pesquisa tornou-a particularmente difícil. Instruídos pelo proprietário, os diretores da empresa se recusaram a fornecer entrevistas formais. A maioria o fez por lealdade, sentimento profundamente enraizado na Heineken. Felizmente, muitos concordaram em partilhar suas memórias, documentos e percepções sobre a saga da empresa. Sou imensamente grata a eles, por me permitirem produzir uma história equilibrada e exaustivamente pesquisada.

A Heineken celebrou em 2014 seu 150º aniversário, marcado, entre outras coisas, por uma exposição no centro de Amsterdã focada no fundador da cervejaria, Gerard Heineken. A data parecia uma oportunidade apropriada para atualizar e ampliar minhas descobertas para um novo livro sobre a história da Heineken. Desde então, Freddy Heineken havia falecido, e a propriedade da cervejaria fora transferida para sua única filha, Charlene de Carvalho-Heineken. Tanto sua família quanto o grupo cervejeiro recusaram meus pedidos de entrevistas formais para este livro, argumentando que a história já havia sido amplamente contada. No entanto, mais uma vez, meu histórico e entusiasmo convenceram muitos a compartilhar informações a título pessoal.

Foi David Luxton, meu incrivelmente solidário e eficiente agente, quem deu força para esta publicação em língua inglesa, de fato lançada no 150º aniversário da empresa, em 2014. Devo muitos agradecimentos a todos na Profile Books, que me ofereceram incentivo constante e ajudaram a dar forma a este novo livro. Para esta edição brasileira, atualizei o último capítulo de modo a levar em conta os planos da megafusão que remodelou a indústria da cerveja em 2015. Agradeço muito aos editores da Zahar por seu entusiasmo e trabalho extra no livro. Ao

longo do caminho, fui generosamente auxiliada por arquivistas, outros jornalistas e amigos. Alguns ajudaram a desenterrar fatos, enquanto outros me deixavam falar de cerveja durante o café da manhã e ofereciam sábios conselhos.

Talvez o mais encorajador tenha sido o fato de que todos aqueles que abordei (de novo) para este livro tenham quase invariavelmente demonstrado curiosidade e interesse. Mesmo os que conheceram Freddy Heineken em seus disfarces menos atraentes ainda admiravam suas conquistas. Qualquer que tenha sido seu tempo de permanência ou sucesso na Heineken, antigos funcionários, parceiros e concorrentes sempre compartilharam suas histórias com especial prazer. Isso, mais do que qualquer outra coisa, reafirmou minha crença de que a Heineken é uma história verdadeiramente extraordinária.

BARBARA SMIT

Índice remissivo

007 – Operação Skyfall (filme), [1](#)

3615 L'Amoureuse, [1](#)

AB InBev, [1](#)

Aberto da Holanda de Golfe, [1](#)

Adelscott, [1](#)

Adelshoffen, [1](#)

Adenauer, Konrad, [1](#)

Adlerbrau, [1](#)

Aga Khan, [1](#)

Agnelli, Giovanni, [1](#)

Albarda, Horatius, [1](#)

Algemene Bank Nederland (ABN), [1](#)

Allied Breweries, [1](#), [2](#), [3](#), [4](#)

Allied-Lyons, [1](#)

Alsacienne de Brasserie (Albra), [1-2](#), [3](#)

alta fermentação, cervejas de, [1](#)

Ambev, [1](#)

Amstel:

comprada pela Heineken, [1-2](#), [3-4](#)

fundação, [1](#)

problemas, [1-2](#)

táticas de Van Munching contra, [1-2](#)

tentativa frustrada de entrar no mercado norte-americano, [1](#)

uso da marca pela Heineken, [1-2](#)

Amstel Gold, corrida, [1](#)

Amstel Light, [1-2](#)

Amsterdã, [1-2](#)

Anchor, [1](#)

Anheuser, Eberhard, [1](#)

Anheuser-Busch, [1](#), [2](#), [3](#), [4-5](#), [6-7](#), [8-9](#), [10-11](#), [12-13](#)

Annegarn, Sjef, [1](#)

Archipelago Brewing Company (ABC), [1](#)
Arenas sangrentas (filme), [1](#)
Asia Pacific Breweries (APB), [1](#), [2](#), [3-4](#)
assassinatos, [1-2](#)
Austin, Nichols & Co., [1-2](#)
Avis, Guus, [1](#)

Baartz, Willem, [1](#)
Baas, Jan, [1-2](#)
Baltic Beverages Holdings (BBH), [1-2](#)
Barras, John, [1](#)
Barton Beers, [1](#), [2](#)
Bass Brewing, [1-2](#)
Bass Charrington, [1](#), [2](#)
Bavaria (marca de *lager*), [1](#), [2](#)
BBM (aliança holandesa de cerveja e refrigerantes), [1](#)
Beatriz, rainha da Holanda, [1](#), [2](#), [3](#), [4](#)
Beck's, [1](#), [2-3](#), [4](#)
Beck's Brewery, [1](#)
Beckett, Margaret, [1](#)
Beer Blast (Philip van Munching), [1](#)
Beer Orders [Leis da Cerveja], [1-2](#), [3](#), [4](#)
Bélgica, mercado cervejeiro, [1](#)
Bennett, Alex, [1-2](#)
Berthier, Jeanne Suzanne, [1](#)
Bertina, Bob, [1](#)
Best, Jacob, [1](#)
Binnenlandse Strijdkrachten, [1](#)
Birds Eye, [1](#), [2](#)
Bitter Brew (William Knoedelseder), [1](#)
Bladergroen, Wilhelmina, [1](#)
Blankfein, Alexander, [1](#)
Blokker, Jan, [1](#), [2](#)
Boase Massimi Pollitt, [1](#)
Boddingtons Bitter, [1](#)
Boellaard, Jan "De Poes", [1-2](#), [3](#), [4-5](#), [6](#)
Böhler House, [1-2](#)
Böhler, Heinrich, [1](#)
Bond, Alan, [1](#)
Bond, James, [1-2](#)
Bond Corporation, [1](#)

Bonduel, irmãos, [1](#)
Bonduel, Patrick, [1](#)
Boon Falleur, Raymond, [1](#)
Borge, Victor, [1](#)
Borsodi Sörgyár, [1](#)
Boston Beer Company, [1](#)
Bouman, Wim, [1](#)
Bouso/is Souchon Neuvesel (BSN), [1](#), [2](#), [3](#); *ver também* Riboud, Antoine
Brahma, [1](#)
Brand, [1](#)
Brandt, monsenhor, arcebispo de Estrasburgo, [1](#)
Brasserie de l'Espérance, [1-2](#)
Brasserie de Léopoldville, [1](#)
Brasserie du Canon, [1](#)
Brasseries et Glacières Internationales (BGI), [1-2](#), [3](#)
Brasseries Léopold, [1](#)
Brau Union, [1](#)
Breitenstein, Carla, [1](#), [2](#)
British Petroleum Nederland, [1](#)
Brito, Carlos, [1-2](#), [3](#)
Brown, Pete, [1](#)
Brundage, Avery, [1](#)
BSN-Gervais Danone, [1](#)
Bud Light, [1](#)
Budejovicky Budvar, [1](#)
Budvar, [1](#)
Budweiser, [1](#), [2-3](#), [4-5](#), [6](#), [7](#)
Bulmers, [1](#)
Burger, Jan, [1-2](#)
Burgos, cervejaria em, [1](#)
Busch, Adolphus, [1](#), [2](#)
Busch, August "Gussie", [1](#)
Busch, August, III, [1-2](#), [3](#), [4](#)
Busch, August, IV, [1-2](#)
Bush, George, Sr., [1](#)

Caledonian Brewery, [1](#)
Câmara escura de Dâmodes, A, [1](#)
Campaign for Real Ale, [1](#)
Cannes, Festival de, [1](#)
Cannes, Festival Internacional de Publicidade de, [1](#)

Capone, Al “Scarface”, [1](#)
Caransa, Maurits “Maup”, [1](#)
Carling, [1-2](#), [3](#)
Carling Black Label, [1-2](#)
Carlsberg, [1](#), [2](#), [3](#), [4](#)
 alcance internacional, [1](#)
 Alemanha, [1-2](#)
 estrutura de propriedade, [1](#)
 laboratório, [1-2](#)
 mercado europeu, [1](#)
 oferta da Carlsberg/Heineken pela Scottish & Newcastle, [1-2](#), [3](#)
 oferta para a compra da Bass Brewing, [1](#)
 tortura da bebida, [1](#)
Carlsberg-Tetley, [1](#), [2](#)
Carlton & United Breweries, [1](#)
Caroline, princesa de Mônaco, [1](#)
Carter, Ralph, [1](#)
Carvalho, Alexander de, [1](#), [2-3](#)
Carvalho, Charles de, [1](#)
Carvalho, Michel de (nascido Michel Ray Popper):
 acordo Femsa, [1](#)
 casa-se com Charlene Heineken, [1](#), [2-3](#)
 considera “errado” que um membro da família conduza a empresa
 listada, [1](#)
 história pessoal, [1-2](#)
 ingressa no conselho da Heineken, [1](#)
 oferta da Carlsberg/Heineken pela Scottish & Newcastle, [1](#)
Carvalho-Heineken, Charlene de:
 aprovação da Heineken Light, [1](#)
 casa-se com Michel, [1-2](#)
 confiou as investigações do sequestro à polícia, [1](#)
 família, [1-2](#)
 na Lowe Howard-Spink, [1](#), [2](#)
 nascimento, [1](#)
 recebe controle majoritário da empresa, [1](#), [2-3](#)
 se afasta da cervejaria, [1-2](#), [3](#)
 vencedora da corrida feminina de esqui do Corviglia, [1](#)
Carvalho-Heineken, Charles Andrew de, [1](#)
Carvalho-Heineken, Isabel Catherine de, [1](#)
Carvalho-Heineken, Louisa Lucille de, [1](#)
Carvalho-Heineken, Sophie Charlene de, [1](#)

Casa Rosso, [1](#)
Castle, [1](#)
Castlemaine XXXX, [1-2](#), [3](#)
Centraal Brouwerij Kantoor (CBK), [1-2](#), [3](#)
Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma, [1](#)
cerveja:
 de alta fermentação, [1](#)
 de baixa fermentação, [1-2](#)
 consumida por crianças, [1](#)
 escura, [1](#)
 lager, [1](#)
 levedura pura, [1-2](#)
 pilsen, [1](#)
 quase cervejas, [1](#)
cerveja escura, [1](#)
cerveja importada, [1](#)
cervejas de baixa fermentação, [1-2](#)
České Budějovice, [1](#), [2](#), [3](#)
Champetier, Grégoire, [1](#)
Chanel, Coco, [1](#)
Chang, [1-2](#)
Charles, príncipe, [1](#)
Cheney, Peter, [1](#), [2](#)
Chicago, [1](#), [2](#)
China Resources Snow Breweries, [1](#)
Churchill, Winston, [1](#)
Cineurope B.V., [1](#), [2](#)
Cisalpina, [1-2](#)
Claessens, [1](#), [2](#)
Claus, príncipe consorte da Holanda, [1](#), [2](#)
Cleese, John, [1](#)
Clissold, Tim, [1](#)
Cnoop Koopmans, Wilhelm, [1](#)
Cobra (N.V. Koloniale Brouwerijen Cobra), [1-2](#), [3-4](#), [5](#), [6](#)
 operação de guerra, [1-2](#)
 venda das ações de Henry Pierre, [1-2](#)
Coca-Cola, [1](#), [2](#), [3](#)
Colin, Jean-Claude, [1](#), [2](#)
Collett Dickenson Pearce (CDP), [1-2](#), [3](#), [4](#); *ver também* Lowe, Frank
Collot d'Escury, barão, [1](#), [2](#)

Colman, Kenny, [1](#)
Colmar, cervejaria, [1-2](#), [3](#)
Comenge, Alberto, [1-2](#)
Comenge, Alberto, Jr., [1](#), [2](#)
Como duas gotas d'água (filme), [1](#)
Compagnie du Midi, [1](#)
Compañía Hispano-Holandesa de Cervezas, [1](#)
Concertgebouw, sala de concertos de Amsterdã, [1](#)
Control Risks Group, [1](#), [2](#)
Coors, [1](#)
Coors Brewing, [1](#)
Coors Extra Gold, [1](#)
Coors Light, [1](#), [2](#)
Copa Heineken, [1](#)
Cornelis, Jop, [1-2](#), [3](#)
Corona, [1-2](#), [3](#), [4](#), [5](#)
Corviglia Ski Club, [1-2](#), [3](#)
Courage, [1](#), [2](#)
Craig, Daniel, [1](#)
Credit Suisse First Boston (CSFB), [1](#)
crianças, consumo de cerveja, [1](#)
Crown Breweries, Alexandria, [1](#)
Cruzcampo, [1](#)
Cummins, “Artie”, [1](#)
Cummins, Arthur J., [1](#)
Cummins, Charles Warrell, [1](#)
Cummins, Martha Lucille *ver* Heineken, M. Lucille
Cummins-Collins, destilaria, [1-2](#)

Danone, [1](#), [2](#)
Das, Maarten, [1-2](#), [3](#)
De Ark (casa), [1](#), [2-3](#), [4](#), [5](#)
De Drie Hoefijzers [As três ferraduras], [1](#), [2](#)
De Groen, Frans, [1](#)
De Heining, armazém, [1-2](#), [3](#), [4](#), [5-6](#)
De Jong, Arjo, [1](#), [2](#)
De Kring (clube), [1](#)
De Laat, Els, [1](#), [2](#)
De Man, Rudy, [1](#)
De Mévius, família, [1](#), [2](#)
De Michele, Vincent, [1](#)

De Ranitz, Weijer, [1](#), [2](#)
De Spoelberch, [1](#), [2](#), [3](#)
De Vijfhoek [O Pentágono], [1](#)
De Vries, Peter R., [1-2](#), [3](#), [4](#), [5](#), [6](#)
Debus, Michel, [1](#), [2](#)
Dekker, Wisse, [1](#)
Den Bosch, [1](#)
Den Hoyberch, [1-2](#), [3](#)
Den Hoyberch, cervejaria, [1-2](#), [3](#)
Den Uyl, Joop, [1](#)
Depardieu, Gérard, [1](#)
Desperados, [1](#)
Deuchars IPA, [1](#)
Dicionário Oxford de Citações, [1](#)
Diplôme de Grand Prix, [1](#)
Divided Heart, The (filme), [1](#)
Doderer, Ab:
 no cativeiro, [1-2](#), [3](#), [4-5](#)
 resgate, [1-2](#)
 sequestrado, [1-2](#)
Dommelsche Bierbrouwerij, [1](#)
Donna Fabiola (cadela), [1](#)
Dos Equis, [1](#), [2](#), [3](#)
Dreher, [1](#), [2](#)
Dunsmore, John, [1-2](#)

“É tudo ou nada!”, [1](#)
Eastwood & Sharples, [1](#)
Eastwood, Norman, [1](#)
Egberts (presidente do conselho de administração da Amstel), [1-2](#)
El Águila, [1-2](#)
Elders IXL, [1-2](#)
Elink Schuurman, John, [1](#), [2](#), [3](#)
Elion, Hartog, [1](#)
Elliott, John, [1-2](#)
Emmens, Jan, [1](#)
Epan B.V., [1](#)
Erkamps, Martin, [1](#), [2-3](#), [4](#), [5-6](#), [7](#)
Estados Unidos:
 conceito de holandês não compreendido pelos norte-americanos, [1](#)
 fragmentação do mercado de cerveja, [1-2](#)

história da indústria da cerveja, [1](#)
Lei Seca, [1-2](#)
variações da fórmula de marketing, [1](#)
Europa:
mercado de cerveja, [1-2](#)
penetração da Heineken, [1-2](#)
Evian, [1](#)
Exeter, lorde, [1](#)
Exposição Universal de Paris (1889), [1](#)

faixa preta, cultura da, [1](#)
Falcone, Vincent, [1](#)
Federal Trade Commission (FTC), [1-2](#)
Feira Mundial de Nova York (1939), [1](#)
Feith, Pieter:
compra ações da Cobra, [1](#)
final da Lei Seca, [1-2](#)
fundação da Malayan Breweries Limited, [1-2](#)
dá início à distribuição da Heineken para lojas e supermercados, [1-2](#)
e Van Munching, [1](#), [2](#)
Feltmann, Wilhelm, Jr., [1](#)
investigação sobre baixa fermentação, [1](#)
tenta convencer lady Tindal, [1](#)
Femsa Cerveza, [1](#), [2-3](#)
Fernández Carbajal, José Antonio, [1-2](#)
Financial Times, [1](#)
Fischer, [1-2](#)
Foley, Michael, [1-2](#)
Fortaleza Europa, [1](#), [2-3](#)
Foster's, [1](#), [2](#), [3](#), [4](#); *ver também* Carlton & United Breweries
Fouquet, restaurante, [1](#)
Franzen, Giep, [1](#)
Franzen Hey & Veltman (FHV), [1-2](#), [3](#)
Fraser, John, [1](#)
Fraser & Neave, [1-2](#), [3](#), [4](#), [5](#), [6-7](#)
Freddies, [1](#)
Frenkel-Frank, Gregor, [1](#)
Fry, Stephen, [1](#)
Fujian Breweries, [1](#)
Fürstenberg, Heinrich zu, [1](#)
Fürstenberg, Maximilian zu, [1](#)

Garfield, Bob, [1](#)
garrafas, escassez de, [1](#)
Garza Lagüera, Eugenio, [1](#)
Garza Sada, Eugenio, [1](#)
Garza Sada, família, [1](#)
Gaston-Dreyfus, Alain, [1-2](#)
Gaston-Dreyfus, René, [1-2](#), [3](#), [4](#)
Gateshead, [1](#)
Genootschap voor Reclame, [1](#)
George Killian's, [1](#)
Gerstein, Johann Daniel, [1](#)
Gold Greenlees Trott (GGT), [1](#)
Grace, princesa consorte de Mônaco, [1](#)
Grand Met, [1](#)
Grandia, Adriaan, [1](#)
Greenfee B.V., [1](#)
Grifhorst, Robbie, [1](#)
Grolsch, [1](#)
Grupo Modelo, [1-2](#)
Guilherme Alexandre, príncipe herdeiro, [1](#)
Guinness, [1](#)
Guinness, William, [1](#)
Gulder, [1](#)
Gulpener Bierbrouwerij, [1](#)
Gutmann (banco), [1](#)

Habraken, John, [1](#)
Han Cheng Fong, [1](#)
Hancock, Herbie, [1](#)
Hansen, Christian, [1](#)
Hartwall, Erik, [1](#), [2](#)
Hartwall, grupo, [1](#)
Hatt, Jérôme, [1](#)
Hatt, Jérôme, Jr., [1](#)
Hatt, Michel "Mickey", [1](#)
Hatt, René, [1-2](#), [3](#)
HBBM, [1-2](#), [3](#)
"Heerlijk, helder Heineken", [1](#), [2](#), [3-4](#)
Heijn, Gerrit Jan, [1](#)
Heineken:
 beijo, [1-2](#)

“e sorridente”, [1-2](#)
estrela no rótulo, [1](#)
estrela vermelha, [1](#), [2](#)
museu, [1](#)

Heineken, Alfred Henry “Freddy”:

ação a respeito da campanha publicitária da Kronenbourg, [1](#)
acordo com a Cisalpina, [1-2](#)
acordo de compra da Brasserie de l’Espérance/Albra, [1-2](#)
andando na água, [1](#)
aposentadoria, [1-2](#)
aprovação da Amstel Light, [1-2](#)
aprovação de campanha publicitária, [1-2](#)
arquiteto e designer de interiores, [1-2](#), [3](#)
atividades de resistência durante a guerra, [1-2](#)
avareza, [1](#)
chega à presidência da Heineken N.V., [1-2](#)
coleção de carros, [1-2](#), [3](#), [4-5](#)
compra da Amstel, [1-2](#), [3-4](#)
compra da El Águila, [1-2](#), [3](#)
compra da UdB-Pelforth, [1-2](#)
consciente da importância da imagem pública, [1](#), [2](#)
educação nos Estados Unidos, [1-2](#)
envolvimento na empresa, [1-2](#), [3](#), [4-5](#), [6-7](#)
estilo de vida playboy, [1-2](#)
importância do sobrenome, [1](#)
infância, [1-2](#)
investiga a ascendência de Michel de Carvalho, [1](#)
misoginia, [1](#)
morte, [1-2](#)
mudanças na identidade visual, [1-2](#)
não se envolve no acordo com Van Munching, [1](#)
negociações com a Whitbread, [1-2](#)
opinião sobre o mercado europeu, [1-2](#)
política, [1-2](#)
projetos artísticos, [1-2](#), [3](#), [4](#)
“refresca as partes...”, campanha publicitária, [1-2](#)
relutância em voar, [1](#)
retoma o controle familiar da HBM, [1-2](#)
rivalidade amistosa com Van Munching, [1](#)
segurança pessoal, [1](#), [2-3](#), [4](#)

sobre a Löwenbräu começar a produzir nos Estados Unidos, [1-2](#), [3](#)

sobre o sequestro, [1](#), [2-3](#), [4](#), [5](#), [6](#), [7](#)

socializando com a família real, [1-2](#)

ver também Heineken, sequestro

Heineken, Charlene *ver* Carvalho-Heineken, Charlene de

Heineken, Cornelis, [1](#)

Heineken, Gerard Adriaan (1841-93):

cervejaria de Roterdã, [1](#)

começa a produzir a cerveja Heineken, [1-2](#)

estabelece a cervejaria Den Hoyberch, [1-2](#)

infância, [1](#)

morte, [1](#)

pai de Henry Pierre, [1-2](#)

Heineken, Henry Pierre:

aposenta-se como presidente do conselho, [1](#), [2](#), [3](#), [4](#)

crescimento da empresa, [1-2](#)

expansão internacional da cervejaria, [1](#)

flutuação da HBM, [1](#)

morte, [1](#)

nascimento, [1-2](#), [3](#)

venda das ações da Cobra, [1-2](#)

vida familiar, [1-2](#), [3](#)

Heineken, M. Lucille, [1-2](#), [3](#), [4](#), [5](#)

Heineken, Maria Francesca “Cesca”, [1-2](#), [3](#)

Heineken, Robert Felix, [1-2](#), [3-4](#)

Heineken, sequestro:

antecedentes criminais, [1-2](#)

carta com pedido de resgate, [1-2](#)

cativeiro, [1-2](#)

investigações, [1-2](#)

libertação das vítimas, [1-2](#)

negociações, [1-2](#)

pagamento do resgate, [1-2](#), [3](#)

planejamento, [1-2](#)

preparação, [1-2](#)

rapto, [1-2](#), [3](#)

vingança, [1-2](#)

Heineken & Co.:

África, [1-2](#), [3-4](#)

América Latina, [1-2](#)

aquisição da Amstel, [1-2](#), [3-4](#)
Asia Pacific Breweries, [1-2](#)
considera produzir cerveja nos Estados Unidos, [1](#), [2](#)
crescimento da fatia de mercado na Holanda, [1](#)
crescimento no mercado de varejo, [1-2](#)
ênfase em cerveja limpa e segura, [1](#)
estrutura de gerência, [1](#)
expansão internacional:
 estabelecimento das raízes para, [1-2](#)
 estratégia de competição global, [1-2](#), [3-4](#)
 liberando dinheiro, [1](#)
 período entreguerras, [1-2](#)
 pós-guerra, [1-2](#)
 ver também Van Munching, Leo
fundação, [1-2](#)
Leste Europeu, [1](#)
mudanças na identidade visual, [1-2](#), [3-4](#)
multas anticoncorrência, [1](#)
não consegue comprar Labatt, [1-2](#)
oferta da Carlsberg/Heineken pela Scottish & Newcastle, [1-2](#), [3](#)
operações espanholas, [1-2](#), [3](#)
operações francesas, [1-2](#)
operações italianas, [1-2](#)
origens do nome, [1](#)
“Os três pombos”, [1](#)
parceria com a Whitbread, [1-2](#)
passa a produzir *lager*, [1-2](#)
políticas de emprego, [1](#)
Reino Unido:
 campanha publicitária “refresca as partes...”, [1-2](#), [3-4](#), [5](#)
 campanhas publicitárias de *lager*, [1-2](#), [3](#), [4](#), [5-6](#), [7-8](#)
 receita diferente da Heineken, [1-2](#), [3](#)
 reestruturação do mercado de cerveja, [1-2](#), [3](#)
Rússia, [1](#), [2](#)
Heineken Bulletin, [1](#)
Heineken Cold Filtered, [1](#)
Heineken Export, [1-2](#)
Heineken Holding, [1](#), [2-3](#), [4](#), [5](#), [6](#), [7-8](#), [9](#), [10](#)
Heineken Light, [1-2](#), [3](#)
Heineken N.V., [1](#)

Heineken Nederland, [1](#)
Heineken Nights, [1](#)
Heineken Premium Light, [1](#)
Heineken UK, [1-2](#), [3](#), [4](#), [5](#)
Heineken USA Inc., [1-2](#), [3-4](#)
Heineken's Bierbrouwerij Maatschappij N.V. (HBM):
 flutuação das ações, [1](#)
 fundação, [1](#)
 holding de Henry Pierre, [1](#)
 máquina de fazer gelo, [1](#)
Heineken-Tindal, lady Marie "Mary":
 assume controle das cervejarias, [1](#)
 criação, [1](#)
 morte, [1](#), [2](#), [3](#)
 relacionamento com Julius Petersen, [1-2](#)
Henry Pierre Heineken, prêmio, [1](#)
Hermans, Willem Frederik, [1](#)
Hervormd Lyceum, [1](#)
Het Financieele Dagblad, [1](#), [2](#)
Hogan, Paul, [1](#), [2](#)
Hoijer, Hubertus, [1](#)
Holden-Brown, sir Derrick, [1](#)
Hollander, Tejo, [1](#), [2](#)
Holleeder, Willem, Jr., "De Neus", [1-2](#), [3](#), [4](#), [5-6](#), [7](#), [8](#)
Holleeder, Willem, Sr., [1](#)
Holmes a Court, Robert, [1](#)
Holsten Pils, [1](#)
Holterbosch, Dieter, [1](#), [2-3](#)
Holterbosch, Hans, [1-2](#)
Honig, Johannes, [1-2](#), [3](#), [4](#)
Hoogendijk, Ferry, [1](#)
Hope & Anchor, [1](#)
Hoppe, [1](#)
Hotel de l'Europe, [1-2](#)
Hoving, Hattum, [1](#)
Howard-Spink, Geoff, [1](#)
Howe, Vernon, [1](#)
Hoyer, Dik, [1](#), [2](#)

InBev, [1-2](#)
Ind. Coope Tetley Ansell, [1](#), [2](#)

Interbra (Société Internationale de Brasserie), [1-2](#)

Interbrew:

acordo com a Ambev, [1-2](#)

compra da Bass Brewing, [1](#)

compra da Whitbread, [1-2](#)

inquérito da Comissão de Concorrência, [1-2](#)

Leste Europeu, [1-2](#)

negociações anticoncorrência, [1](#)

ver também Meerlo, Hans; Thijs, Johnny

Inverno da Fome, [1](#)

J. Walter Thompson, [1](#)

Jacobsen, Jacob, [1](#)

Jadu B.V., [1](#)

Jean de Florette (filme), [1](#)

John Smith's, [1](#), [2](#)

Jones, Griff Rhys, [1](#)

Jupiler, [1-2](#)

Kahl, George, [1](#), [2](#)

Kaiser, [1](#)

Kaltenberg Diät Pils, [1](#)

Kanterbräu, [1](#)

Kasteel Zuylenstein, [1](#)

Kazemier, Hans, [1](#)

Kirin, [1](#), [2-3](#)

Koch, Jim, [1](#)

Korthals Altes, Frederik “Frits”, [1](#)

Kranenberg, Piet, [1](#)

Krol, capitão, [1](#)

Kronenbourg, [1](#), [2-3](#), [4](#), [5-6](#), [7](#), [8](#), [9](#)

Krug, August, [1](#)

Krušovice, [1](#)

Kushner, Josh, [1](#)

L’Arche Green N.V., [1](#), [2](#)

L’Arche Holding S.A., [1](#), [2](#)

La Garoupe, [1](#), [2-3](#)

La Perle, [1](#)

Labatt (John), [1-2](#)

lager, [1-2](#)

com limão, [1](#), [2](#)
Lagüera Gonda, Eva Garza, [1](#)
Lambert, Robert, [1](#), [2](#), [3-4](#)
Lawrence da Arábia (filme), [1](#), [2-3](#)
“Le Grand Méchant Loup” [O Lobo Mau], [1](#)
Lemann, Jorge Paulo, [1-2](#)
levedura A, [1](#), [2](#)
levedura pura, [1-2](#)
Lever Brothers, [1](#), [2](#)
limão, *lager* com, [1](#), [2](#)
Linde, Carl von, [1](#)
Lion Capital, [1](#)
Lisser, Alfred, [1](#)
Lisser, Annie ver Popper (nascida Lisser), Annie
Lisser, Kate, [1](#)
Loeff Claeys Verbeke, [1](#)
London and Provincial Leather Processes Ltd., [1](#)
Los, Nan, [1-2](#)
Lovelock, Terry, [1-2](#), [3](#)
Lowe Howard-Spink, [1](#), [2](#), [3](#), [4-5](#), [6](#); *ver também* Brown, Pete
Lowe, Frank, [1-2](#), [3-4](#), [5-6](#), [7](#), [8-9](#), [10](#), [11](#)
Löwenbräu, [1](#), [2](#)
 produz cerveja nos Estados Unidos, [1-2](#), [3-4](#), [5](#)
Luciani, família, [1](#)
Lutz, Ton, [1](#)

MacDonough, John “Jack”, [1-2](#)
Magic of Heineken, The (filme), [1](#)
Malayan Breweries Limited (MBL), [1](#)
Malta Heineken, [1](#)
Manhã de seis semanas, Uma (filme), [1](#)
Marlboro, [1](#)
Marselha, cervejaria, [1](#)
Máxima, rainha da Holanda, [1](#)
McCarthy, Tom, [1](#), [2](#)
McFarland, [1](#)
McKinsey, [1](#)
Meerlo, Hans, [1-2](#)
Meijer, Frans “Stekel”, [1-2](#), [3](#), [4](#), [5](#), [6-7](#), [8](#)
Michelob, [1](#)
Michelob Dry, [1](#)

Mila Brewing, [1](#)
Miller, [1-2](#), [3-4](#), [5-6](#), [7](#)
Miller Genuine Draft, [1](#)
Minnema, Sibe, [1](#), [2](#), [3](#)
Mitterrand, François, [1](#)
Mixummerdaydream (filme), [1](#)
Modelo, cervejaria, [1](#), [2](#)
Modern Brewery Age, [1](#)
Moët & Chandon, [1](#)
Molson, cervejaria, [1](#), [2](#), [3](#), [4](#)
Molson Coors, [1](#)
Mons-en-Baroeul, cervejaria, [1](#)
Monterrey, México, [1](#)
Moosehead, cervejaria, [1](#)
Moretti, [1](#)
Mr. China (Tim Clissold), [1](#)
Mulisch, Harry, [1-2](#)
Murphy, John, [1](#)
Murphy's, [1](#)
Mützig, [1-2](#), [3](#), [4](#)

NautaDutilh, [1-2](#)
Neave, David Chalmers, [1](#)
Nederlandsch-Indische Bierbrouwerij (NIB), [1](#)
Nederlandsche Handel-Maatschappij, [1](#)
Neve, Rob, [1-2](#)
Newcastle Brown Ale, [1](#), [2](#)
Niarchos, Stavros, [1](#)
Nigerian Brewery Ltd. (NBL), [1](#)
Novu, [1](#)

O'Toole, Peter, [1](#), [2](#)
Obernai, cervejaria, [1](#)
Omar Khayyam (cachorro), [1](#)
Onassis, Christina, [1](#)
Oostra, Alger, [1](#)
Operação Heintje, [1-2](#)
Operação Leo, [1](#)
Operación Camaleón, [1](#)
Opio Group, [1](#)
Oranje, rádio, [1](#)

Oranjeboom, [1](#), [2](#), [3](#)
Oranjeboom, cervejaria, [1](#)
Osdorp, clube de tiro, [1](#)
Oud Bruin, [1-2](#)
Oversea-Chinese Banking Corp. (OCBC), [1](#)
Oxxo, [1](#)

Pabst, Fredrick, [1](#)
Pagezy, Bernard, [1](#)
Pagnol, Marcel, [1](#)
Palmer-Tomkinson, Jeremy, [1](#)
Pam, Max, escritor holandês, [1](#), [2](#)
Pam, Max, suposto pai de Michel de Carvalho, [1](#)
Pam, Mozes “Max”, avô do escritor holandês, [1](#)
Parkinson, Cyril Northcote, [1](#)
Pasha (cachorro), [1](#)
Pasteur, Louis, [1](#)
Pelforth, [1-2](#)
Pentágono, O:
 pavilhão, [1](#)
 residência particular na Holanda, [1](#), [2](#)
Peroni, [1-2](#)
Petersen, Julius “Piet”, [1-2](#), [3](#), [4](#)
Philip Morris, [1](#), [2](#)
Philips, empresa, [1](#)
Piedboeuf, [1](#)
Pijzel, Wouter, [1](#)
pilsen, [1](#)
Pilsner Urquell, [1](#), [2](#), [3](#)
Plank Road Brewery, [1](#)
Plantenga, presidente do conselho de supervisão da Amstel, [1](#)
Plzeň, [1](#)
Ponsioen, Marlies, [1](#)
Popper, Alfred, [1-2](#)
Popper, Elly, [1](#)
Popper, Henry/Heino/Heinz, [1](#)
Popper, Michel Ray ver Carvalho, Michel de (nascido Michel Ray Popper)
Popper (nascida Lisser), Annie, [1-2](#)
Porcellian Club, [1](#)
Posada, Javier, [1](#)
Primus, cerveja, [1](#), [2](#)

Profima Belgium N.V., [1](#), [2](#)

Proseco, [1](#), [2](#), [3](#), [4](#)

Publicis, [1-2](#); *ver também* Champetier, Grégoire

quase cervejas, [1](#)

Radegast, [1](#)

Rademakers, Fons, [1-2](#)

Rainier III, príncipe de Mônaco, [1](#), [2](#)

Rasmussen, Jørgen Buhl, [1-2](#), [3](#)

Red Dog, [1](#)

Reeb, [1](#)

Reinheitsgebot, [1](#)

Riboud, Antoine, [1](#), [2-3](#), [4](#)

Roosevelt, Franklin D., [1](#)

Rothschild, barão Philippe de, [1](#)

Rutten, Paul, [1](#)

Ruys, Anthony “Tony”, [1-2](#)

Saint-Gobain, [1](#)

Samlesbury, [1](#)

Samuel Adams, [1-2](#), [3](#)

San Sebastián Film Festival, [1](#)

Schat, Peter, [1](#)

Schiltigheim, [1](#), [2](#)

Schlitz, [1](#)

Schlitz, Joseph, [1-2](#)

Schweppes, [1](#)

Scottish & Newcastle, [1](#), [2](#), [3](#), [4-5](#)

Sequestro de Alfred Heineken, O (Peter R. de Vries), [1](#), [2](#)

Seyss-Inquart, Arthur, [1](#)

Sharif, Omar, [1](#)

Sharples, Bill, [1](#)

Sicupira, Carlos Alberto, [1](#)

Sietsma, Kees, [1](#), [2](#), [3](#), [4-5](#), [6](#)

Simonds-Gooding, Anthony:

campanha “refresca as partes”, [1-2](#)

divide escritório com Frank Lowe, [1](#)

domina o mercado de varejo, [1-2](#)

Sinatra, Frank, [1](#), [2](#)

Singapore and Straits Aerated Water Company, [1](#)

Sirivadhanabhakdi, Charoen, [1](#), [2](#)
Skol, [1](#)
Société Européenne de Brasserie (SEB), [1](#)
Société Générale de Brasserie (Sogebra), [1](#)
Sofia de Württemberg, [1](#)
Sofibra (Société Financière de Brasserie), [1](#)
Sol, [1](#), [2](#)
Something Cool (iate), [1](#)
Songs by Freddy Heineken (CD), [1](#)
South African Breweries (SAB), [1](#), [2](#), [3](#)
Speedy Prompt Delivery (SPD), [1](#)
Spock, sr., [1](#)
Sportair Amsterdam, N.V., [1](#)
St. Moritz, [1](#)
Stadhouderskade, [1](#)
Star, [1](#), [2](#)
Steenkolen Handels Vereniging (SHV), [1](#)
Stella Artois, [1-2](#), [3](#), [4](#)
 acordo com a Piedboeuf, [1](#)
 Alemanha, [1](#)
 CDP responsável pela campanha publicitária, [1](#)
 Jean de Florette, campanha publicitária, [1-2](#)
 mercado europeu, [1](#)
 recusa proposta de compra, [1](#)
 ultrapassa a Heineken no Reino Unido, [1-2](#)
 ver também Boon Falleur, Raymond; Interbrew; Verhelst, Leon
Stephanie von und zu Eltz, condessa, [1](#)
Stewart, sir Brian, [1](#), [2-3](#)
Stikker, Allard, [1](#)
Stikker, Dirk:
 atividades durante a Guerra, [1-2](#)
 compra da Interbra, [1-2](#)
 concentra-se nos mercados internacionais do pós-guerra, [1-2](#)
 considera produzir cerveja nos Estados Unidos, [1](#)
 junta-se ao conselho executivo, [1-2](#)
 passado, [1](#)
 sobre a venda das ações de Henry Pierre na Cobra, [1](#)
 torna-se presidente do conselho, [1](#), [2](#)
 ver também Centraal Brouwerij Kantoor
stout, [1](#)

Strongbow, [1](#)
Surabaya, local para construção de fábrica, [1](#), [2](#)

tamancos, envio de, [1](#)
Taylor, Edward Plunket, [1](#), [2](#)
Tecate Light, [1](#)
Tecate, [1](#), [2](#)
Telles, Marcel, [1](#)
Templeman, Miles, [1-2](#)
Ter Haar, Ben, [1-2](#)
 sobre Freddy Heineken, [1](#)
 sobre Van Munching, [1](#)
Tessenow, Heinrich, [1](#)
Thai Bev, [1-2](#)
Thijs, Johnny, [1](#)
Thyssen-Bornemisza SAM, [1](#)
Thyssen-Bornemisza, Heinrich, [1](#)
Tiger Beer, [1](#), [2](#), [3-4](#), [5](#), [6](#)
Timmer, Henk, [1](#)
Timmer, Jan, [1](#)
Tindal, lady Marie “Mary” ver Heineken-Tindal, lady Marie “Mary”
Tindal, Ralph Dundas, [1](#)
Tindal, Willem Frederik, [1](#)
Ton, Jan, [1-2](#)
Trophy Room, [1](#)
Trott, Dave, [1](#), [2](#)
Truman, Harry, [1](#)
Tuborg, [1](#), [2](#), [3](#)
Twentsche Bank, [1](#)
Tyne Brewery, [1](#)

UdB-Pelforth, [1-2](#)
Unilever, [1-2](#)
Union des Brasseries (UdB), [1](#)
United Africa Company (UAC), [1-2](#)
United Breweries, [1](#)
United States of Europe, The (A Eurotopia?) (Parkinson & Heineken), [1](#)
Universidadede Rochester, Nova York, [1](#)

Van Alphen, Philip, [1](#)
Van Beek, Gert, [1](#), [2](#), [3](#), [4](#), [5](#), [6](#), [7](#)

Van Boxmeer, Jean-François, [1-2](#), [3](#), [4-5](#), [6](#)
Van Damme, Albert, [1-2](#)
Van Damme, Alexander, [1](#), [2-3](#)
Van de Vijver, Rob, [1](#), [2](#), [3](#), [4](#)
Van den Brink, Dolf, [1](#)
Van der Heyde, Nikolai, [1](#)
Van der Paauw, Anna Geertruida, [1-2](#)
Van der Valk, Toos, [1](#)
Van der Vliet, Willem, [1](#)
Van Doorne, Piet, [1](#)
Van Duursen, Rob, [1](#), [2](#)
Van Es, Kees, [1](#)
Van Gaans, Elly, [1](#), [2](#)
Van Gulik, Anton, [1](#)
Van Hout, Cornelis “Flipper”, [1-2](#), [3-4](#), [5](#), [6](#), [7-8](#)
Van Hove, Paul, [1](#)
Van Kerkhof, Ed, [1](#), [2](#), [3](#), [4](#)
Van Lennep, Gerard, [1-2](#)
Van Lookeren Campagne, Carel, [1](#)
Van Marwijk Kooij, Rein, [1](#), [2](#)
Van Munching, Anne, [1](#)
Van Munching, Christopher, [1-2](#)
Van Munching, Leo, Jr.:
 assume o controle da VMCO, [1-2](#), [3](#)
 colabora com Heineken, [1](#)
 Corona (marca de *lager*), [1-2](#)
 supervisão dos negócios em Chicago e na Califórnia, [1-2](#)
 viaja para os Estados Unidos, [1](#)
Van Munching, Leo:
 Alzheimer, [1](#), [2](#)
 competição com Hans Holterbosch, [1](#), [2](#)
 educação no negócio da cerveja, [1](#)
 ensina a “Freddy” as artimanhas do negócio, [1-2](#)
 expansão da distribuição nos Estados Unidos no entreguerras, [1-2](#)
 habilidades com pessoas, [1-2](#)
 morte, [1](#)
 negociações com Heineken, [1-2](#)
 e Pieter Feith, [1](#), [2](#)
 “presença global”, estratégia, [1](#)
 problema com diretoria da Heineken, [1-2](#), [3-4](#)

recuperação da distribuição norte-americana no pós-guerra, [1-2](#)
e o suicídio de Cornelis, [1](#)
táticas de marketing, [1-2](#), [3-4](#)
Van Munching, Mia, [1](#), [2](#)
Van Munching, Philip, [1](#), [2](#), [3](#), [4](#)
Van Munching & Co. (VMCO), [1](#), [2-3](#), [4-5](#), [6](#), [7-8](#)
Van Os van Delden, Gerard, [1-2](#)
Van Rijn, Allan, [1](#), [2](#)
Van Schaik, Gerard “Gé”, [1](#), [2](#), [3](#), [4](#), [5](#), [6-7](#)
Verhelst, Léon, [1](#)
Villa Heineken, [1](#)
Volstead, Lei, [1](#)
Von Karajan, Eliette, [1](#)
Vuursteen, Karel, [1-2](#), [3](#), [4](#), [5](#), [6](#)
Vuyk, Chris, [1](#)

Wagner, Roland, [1](#)
Wander, Gerhard, [1](#)
Warwick Baker & Fiore, [1](#)
Watney Mann & Truman, [1](#)
Welles, Orson, [1](#)
Wells Rich Greene BDDP, [1](#)
Whitbread:
 acordo com a Cisalpina, [1-2](#)
 deixa a Collett Dickenson Pearce (CDP), [1](#)
 extensão de contrato complicada com a Heineken, [1-2](#)
 impacto das Beer Orders, [1](#)
 início da relação com a Heineken, [1-2](#)
 Interbrew, [1-2](#)
 pega de surpresa pelo crescimento do mercado de *lager* no Reino Unido, [1](#)
 posição no mercado do Reino Unido, [1](#)
 renegociações com a Heineken, [1-2](#), [3-4](#)
 término do contrato de licenciamento com a Heineken, [1](#)
Whitbread, coronel William Henry “Bill”, [1-2](#), [3](#)
Whitbread, Samuel, [1](#)
White Weld & Co., [1](#)
Wichser, Werner, [1](#)
Willow Springs Distillery, [1](#)
Wilsey, Anne, [1](#)
Wittert van Hoogland, Oscar, [1](#), [2-3](#), [4-5](#), [6-7](#)

World Bottle (WoBo), [1](#)

Wu Hongbo, [1](#)

Wuyts, Freddie, [1](#)

Yab Yum, [1](#)

Younger, William, [1](#)

Yuengling, [1](#)

Zoeterwoude, [1](#)

Żywiec, [1](#)

Título original:

The Heineken Story

(The Remarkably Refreshing Tale of the Beer that Conquered the World)

Tradução autorizada da primeira edição inglesa, publicada em 2014 por Profile Books Ltd., de Londres, Inglaterra

Copyright © 2014, Barbara Smit

Copyright da edição brasileira © 2016:

Jorge Zahar Editor Ltda.

rua Marquês de S. Vicente 99 – 1º | 22451-041 Rio de Janeiro, RJ

tel (21) 2529-4750 | fax (21) 2529-4787

editora@zahar.com.br | www.zahar.com.br

Todos os direitos reservados.

A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação de direitos autorais. (Lei 9.610/98)

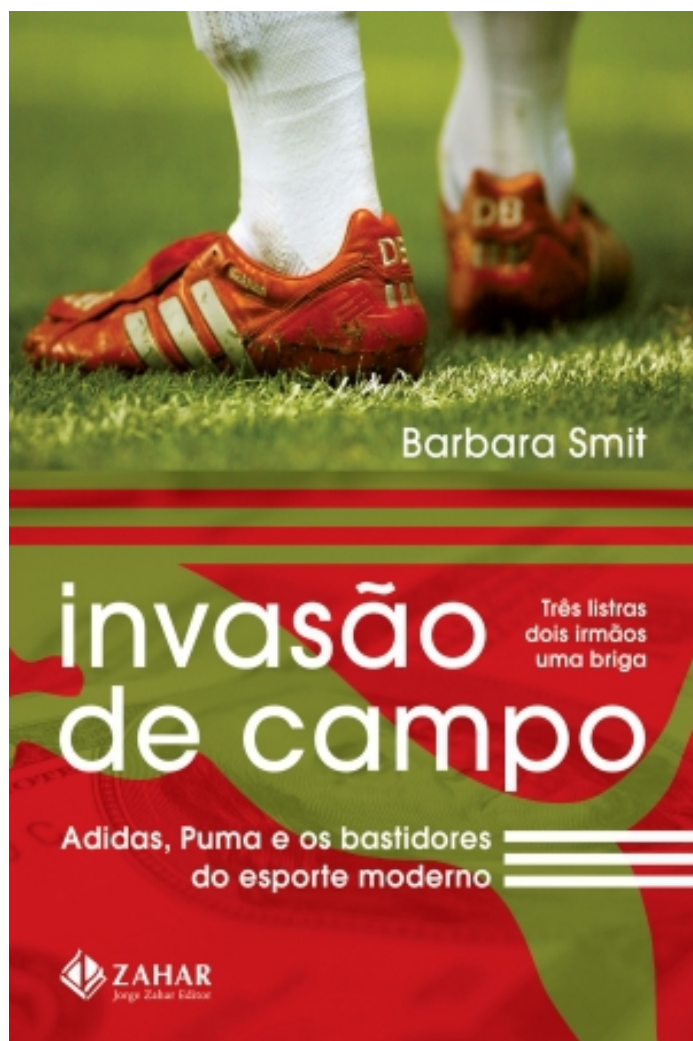
Grafia atualizada respeitando o novo
Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa

Capa: Estúdio Insólito

Edição digital: março 2016

ISBN: 978-85-378-1558-8

Arquivo ePub produzido pela [Simplíssimo Livros](#)



Invasão de campo

Smit, Barbara

9788537810828

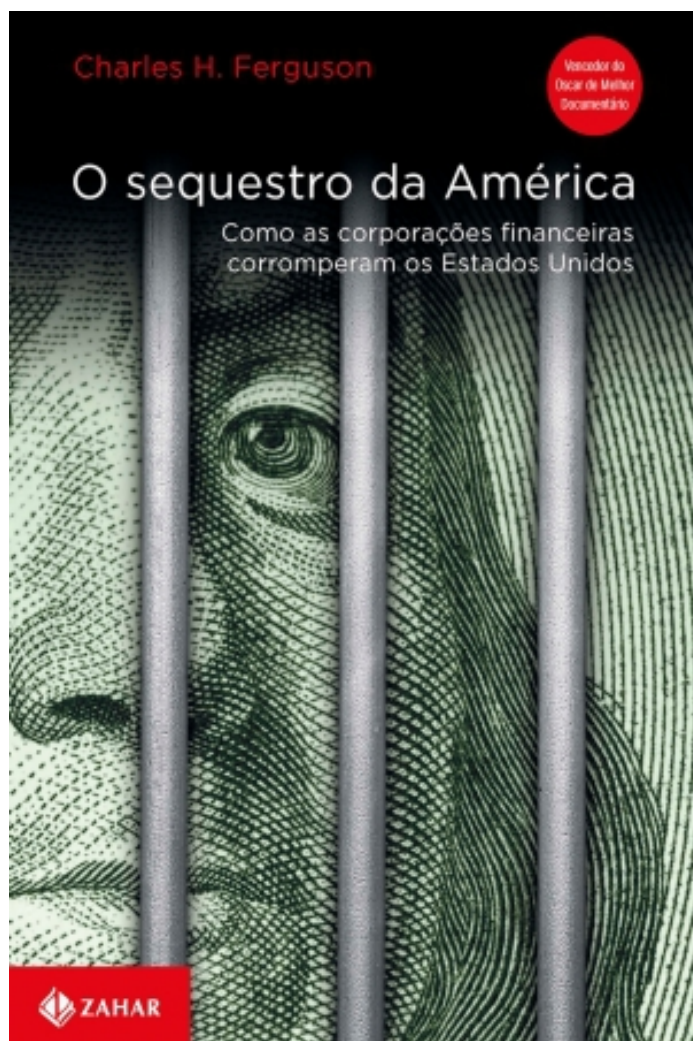
359 páginas

[Compre agora e leia](#)

No início da década de 1920, os irmãos Adi e Rudolf Dassler inovaram ao criar uma fábrica de calçados destinados exclusivamente à prática de esportes. As dificuldades e traições mútuas vividas durante a Segunda Guerra na Alemanha acirraram a briga pelo controle da sociedade e levaram a uma

separação drástica: nasciam a Adidas e a Puma, e o mundo dos esportes nunca mais seria o mesmo. Invasão de campo revela negociações escusas, casos surpreendentes (muitos dos quais apresentados pela primeira vez) e exemplos de lealdade e superação, bem como de tino empresarial. Expõe os bastidores de uma rede que envolve grandes jogadas de marketing, concorrentes de peso como Nike e Reebok, tramas políticas, cifras multibilionárias, inovações técnicas e celebridades internacionais no processo de globalização do esporte. E mais: Descubra o que era o Pacto Pelé. Saiba como Havelange, Beckenbauer e Beckham entram nessa história. Entenda a transformação das marcas esportivas em ícones da moda urbana. Conheça os conceitos por trás de grandes campanhas publicitárias como "Just do it" e "Impossible is nothing". Acompanhe grandes jogadas dos bastidores da Fifa, das Copas do Mundo e das Olimpíadas.

[Compre agora e leia](#)



O sequestro da América

Ferguson, Charles H.

9788537810552

383 páginas

[Compre agora e leia](#)

Em 2011 o escritor e diretor Charles Ferguson saiu da festa de premiação do Oscar com uma estatueta em baixo do braço. Seu longa, "Trabalho interno" (Inside Job), ganhara o Oscar de melhor documentário. Em "O sequestro da América", Ferguson aprofunda (e muito) o tema do filme, mergulhando no vale-tudo

financeiro que levou os Estados Unidos, e o mundo, à maior crise da sua história desde a Grande Depressão. Baseado em uma série de documentos judiciais recentemente divulgados, o livro detalha a extensão dos crimes cometidos na especulação que causou o crack de 2008.

[Compre agora e leia](#)



Como as democracias morrem

Levitsky, Steven

9788537818053

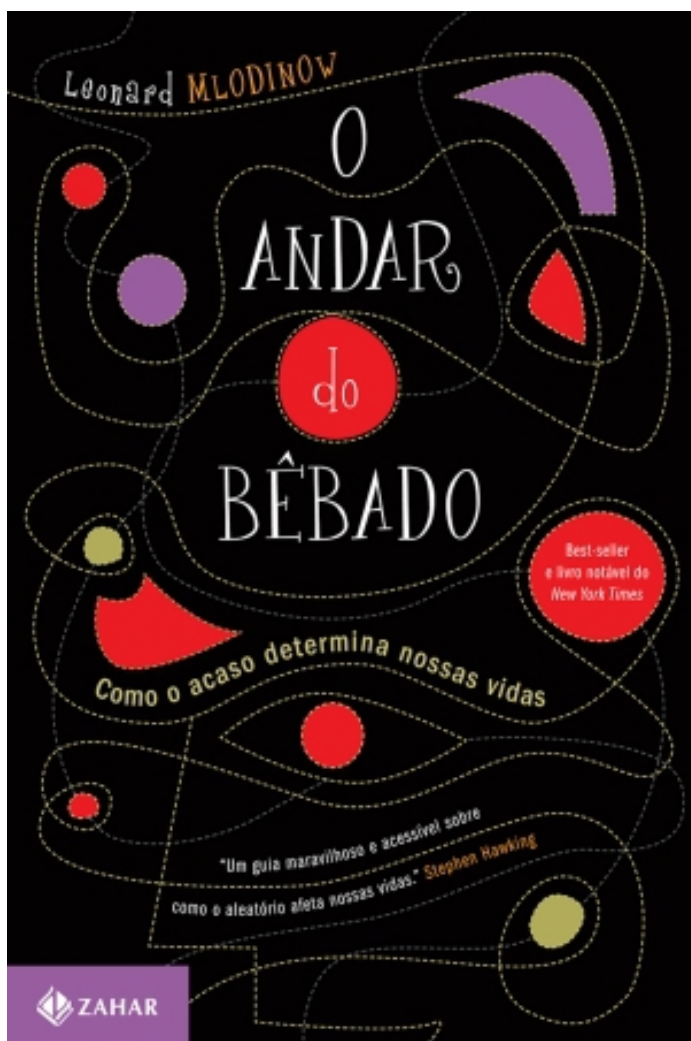
272 páginas

[Compre agora e leia](#)

Uma análise crua e perturbadora do fim das democracias em todo o mundo Democracias tradicionais entram em colapso? Essa é a questão que Steven Levitsky e Daniel Ziblatt – dois conceituados professores de Harvard – respondem ao discutir o modo como a eleição de Donald Trump se tornou possível. Para isso comparam o caso de Trump com exemplos históricos de rompimento da

democracia nos últimos cem anos: da ascensão de Hitler e Mussolini nos anos 1930 à atual onda populista de extrema-direita na Europa, passando pelas ditaduras militares da América Latina dos anos 1970. E alertam: a democracia atualmente não termina com uma ruptura violenta nos moldes de uma revolução ou de um golpe militar; agora, a escalada do autoritarismo se dá com o enfraquecimento lento e constante de instituições críticas – como o judiciário e a imprensa – e a erosão gradual de normas políticas de longa data. Sucesso de público e de crítica nos Estados Unidos e na Europa, esta é uma obra fundamental para o momento conturbado que vivemos no Brasil e em boa parte do mundo e um guia indispensável para manter e recuperar democracias ameaçadas. *** "Talvez o livro mais valioso para a compreensão do fenômeno do ressurgimento do autoritarismo ... Essencial para entender a política atual, e alerta os brasileiros sobre os perigos para a nossa democracia." Estadão "Abrangente, esclarecedor e assustadoramente oportuno." The New York Times Book Review "Livro ... A melhor análise até agora sobre o risco que a eleição de Donald Trump representa para a democracia norte-americana ... [Para o leitor brasileiro] a história parece muito mais familiar do que seria desejável." Celso Rocha de Barros, Folha de S. Paulo "Levitsky e Ziblatt mostram como as democracias podem entrar em colapso em qualquer lugar – não apenas por meio de golpes violentos, mas, de modo mais comum (e insidioso), através de um deslizamento gradual para o autoritarismo. Um guia lúcido e essencial." The New York Times "O grande livro político de 2018 até agora." The Philadelphia Inquirer

[Compre agora e leia](#)



O andar do bêbado

Mlodinow, Leonard

9788537801819

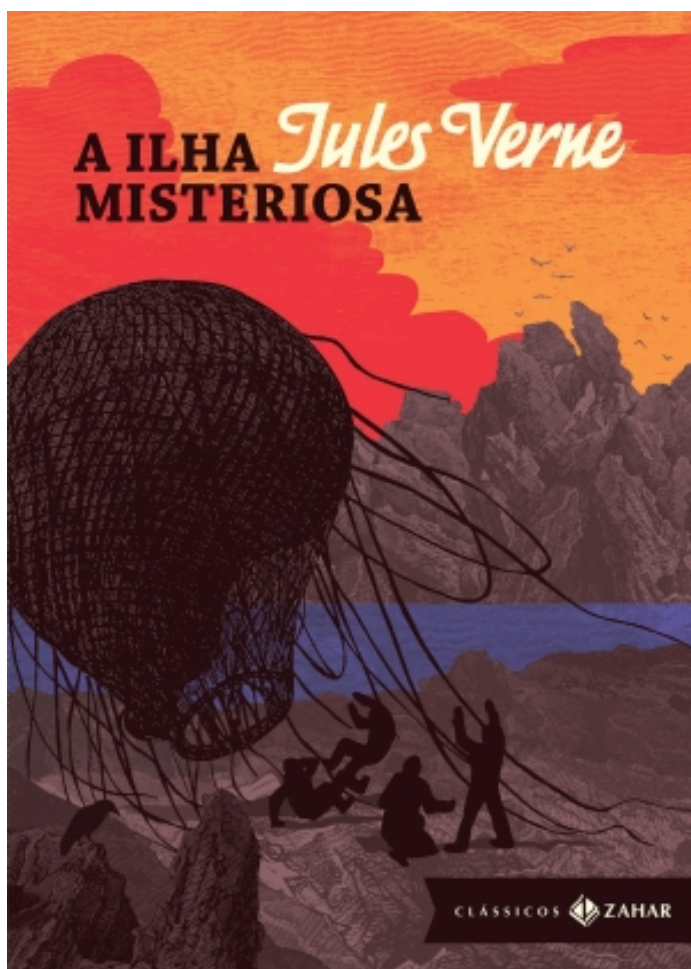
322 páginas

[Compre agora e leia](#)

Best-seller internacional e livro notável do New York Times Um dos 10 Melhores Livros de Ciência, segundo a Amazon.com Não estamos preparados para lidar com o aleatório e, por isso, não percebemos o quanto o acaso interfere em nossas vidas. Num tom irreverente, citando exemplos e pesquisas presentes em

todos os âmbitos da vida, do mercado financeiro aos esportes, de Hollywood à medicina, Leonard Mlodinow apresenta de forma divertida e curiosa as ferramentas necessárias para identificar os indícios do acaso. Como resultado, nos ajuda a fazer escolhas mais acertadas e a conviver melhor com fatores que não podemos controlar. Prepare-se para colocar em xeque algumas certezas sobre o funcionamento do mundo e para perceber que muitas coisas são tão previsíveis quanto o próximo passo de um bêbado depois de uma noitada... "Um guia maravilhoso e acessível sobre como o aleatório afeta nossas vidas" Stephen Hawking "Mlodinow escreve num estilo leve, intercalando desafios probabilísticos com perfis de cientistas... O resultado é um curso intensivo, de leitura agradável, sobre aleatoriedade e estatística." George Johnson, New York Times

[Compre agora e leia](#)



A ilha misteriosa: edição bolso de luxo

Verne, Jules

9788537816790

696 páginas

[Compre agora e leia](#)

Um clássico inesquecível e uma obra especial para os amantes de 20 mil léguas submarinas e do Capitão Nemo Vinte e quatro de março de 1865. Arrastados em seu balão desgovernado e rasgado por um furacão, cinco "náufragos do ar" aterrissam numa ilha deserta do Pacífico Sul. Somente com a roupa do corpo, o pequeno grupo de colonos irá refazer toda a longa trajetória da civilização: da pré-história aos tempos modernos, do domínio do

fogo à fabricação de nitroglicerina, dos primeiros artefatos à pilha elétrica, da cerâmica rudimentar à instalação de um elevador e de um telégrafo, sem deixar de passar pelo advento da agricultura e da pecuária. Clássico incontestável, A ilha misteriosa é uma viagem extraordinária e também uma reflexão sobre o conceito e os limites da humanidade. Essa edição traz texto integral e 30 ilustrações originais. A versão impressa apresenta ainda capa dura e acabamento de luxo.

[Compre agora e leia](#)